



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

إعداد الدكتورة: عيشوش عواطف

مطبوعة بيداغوجية

محاضرات في إدارة الكفاءات

وفق البرنامج المسطر لمقياس "إدارة الكفاءات" الموجه لطلبة السنة الثانية ماستر تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات في علوم الاقتصاد.

الموسم الجامعي 2020/2021

فهرس المحتويات

| الصفحة | العنوان |
|--------|--|
| I- III | فهرس المحتويات |
| IV | قائمة الأشكال والجداول |
| أ | المقدمة |
| 06 | المحاضرة الأولى: تطور مفهوم الكفاءات في الفكر الاداري |
| 06 | أولاً: النظريات الكلاسيكية |
| 09 | ثانياً: مدرسة العلاقات الانسانية والمدخل السلوكي |
| 13 | المحاضرة الثانية: تطور مفهوم الكفاءات في النظريات الحديثة |
| 13 | أولاً: المداخل الإدارية |
| 18 | ثانياً: بروز نموذج الكفاءة |
| 21 | المحاضرة الثالثة: ماهية الكفاءات |
| 21 | أولاً: مفهوم الكفاءات |
| 24 | ثانياً: خصائص الكفاءات |
| 27 | ثالثاً: أسباب الاهتمام بالكفاءات |
| 29 | المحاضرة الرابعة: أهداف، أهمية ومقاربات الكفاءات |
| 29 | أولاً: أهداف الكفاءات |
| 30 | ثانياً: أهمية الكفاءات |
| 31 | ثالثاً: مقاربات الكفاءات |
| 36 | المحاضرة الخامسة: أنواع الكفاءات |
| 36 | أولاً: تصنيف الكفاءات من حيث مجالات الاستخدام |
| 38 | ثانياً: تصنيف الكفاءات من حيث النوعية المهنية |
| 41 | ثالثاً: تصنيف الكفاءات من حيث مدى لزوميتها للمهام المختلفة |
| 41 | رابعاً: تصنيف الكفاءات بحسب المستوي التركيبي |
| 52 | المحاضرة السادسة: مكونات الكفاءات |

| | |
|-----|--|
| 54 | أولاً: المعارف |
| 55 | ثانياً: المهارات |
| 55 | ثالثاً: السلوك |
| 57 | المحاضرة السابعة: ماهية إدارة الكفاءات |
| 57 | أولاً: مفهوم إدارة الكفاءات |
| 58 | ثانياً: أهداف وأهمية إدارة الكفاءات |
| 60 | ثالثاً: هرم إدارة الكفاءات |
| 63 | رابعاً: متطلبات ومراحل إدارة الكفاءات |
| 66 | المحاضرة الثامنة: عمليات إدارة الكفاءات |
| 66 | أولاً: تخطيط الكفاءات |
| 76 | ثانياً: اكتساب الكفاءات |
| 78 | ثالثاً: تشخيص الكفاءات |
| 82 | المحاضرة التاسعة: تطوير وتقييم الكفاءات |
| 82 | أولاً: تنمية وتطوير الكفاءات |
| 84 | ثانياً: تقييم الكفاءات |
| 93 | المحاضرة العاشرة: أدوات تنشيط وتفعيل الكفاءات |
| 93 | أولاً: التحفيز |
| 96 | ثانياً: التمكين |
| 98 | ثالثاً: التكوين |
| 102 | رابعاً: الاتصال |
| 104 | المحاضرة الحادية عشر: المحافظة على الكفاءات |
| 104 | أولاً: بيئة العمل |
| 106 | ثانياً: تخطيط المستقبل الوظيفي للكفاءات |
| 108 | ثالثاً: اعتراف بالكفاءات |
| 111 | رابعاً: حماية الكفاءات من التقليد |
| 113 | المحاضرة الثانية عشر: رسمة وموازنة الكفاءات |

| | |
|-----|---|
| 113 | أولاً: رسملة الكفاءات |
| 114 | ثانياً: موازنة الكفاءات |
| 117 | المحاضرة الثالثة عشرة: قيادة الكفاءات |
| 118 | أولاً: القرارات قادة المؤسسة فيما يتعلق بالكفاءات |
| 118 | ثانياً: مهام القادة في إدارة الكفاءات |
| 119 | ثالثاً: أدوت القيادة اللازمة لإدارة الكفاءات |
| 121 | الخاتمة |
| 122 | المراجع |

قائمة الأشكال

| الصفحة | العنوان | رقم |
|--------|---|-----|
| 22 | تعدد تعاريف الكفاءة | 1 |
| 25 | تقدم الكفاءات | 2 |
| 26 | مخزون الكفاءات عند الفرد أو فريق عمل | 3 |
| 48 | السياقات المختلفة لاستخدام مفهوم الكفاءات الجماعية في التسيير | 4 |
| 50 | المستويات الثلاثة للكفاءات حسب التركيب | 5 |
| 56 | مكونات الكفاءات | 6 |
| 61 | هرم إدارة الكفاءات | 7 |
| 117 | القرارات القيادة فيما يتعلق بالكفاءات | 8 |
| 120 | مهام قادة المؤسسة في ادارة الكفاءات | 9 |

قائمة الجداول

| الصفحة | العنوان | رقم |
|--------|---|-----|
| 34 | المصطلحات الأساسية لنظرية المنافسة على أساس الكفاءات | 1 |
| 68 | التسيير التقديري للوظائف والكفاءات | 2 |
| 72 | الفرق بين دفتر الوظائف النموذج وخريطة الوظائف النموذج | 3 |

مقدمة

أصبحت المؤسسات اليوم تعمل في بيئة أكثر تعقيدا من حيث شدة المنافسة، وحالات عدم التأكد بالإضافة إلى اندماج الأسواق العالمية وظهور أسواق جديدة وقواعد جديدة، وبالأخص في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة والإبداع والذي يركز على طرق تسيير حديثة، زادت الأهمية الإستراتيجية للكفاءات العاملين كموارد غير ملموس، إذ باتت المؤسسات المعاصرة على اختلاف أشكالها لا تعبأ بالعنصر البشري غير المؤهل وغير الكفاء، هذا فضلا عن أن التغيير الذي بات سمة أساسية للعصر إنما تصنعه وتجسده الكفاءات ذات الخبرات والمهارات والقادرة على الإبداع والتطوير والتجديد حسبما تقتضيه الظروف.

وباعتبار الكفاءات فردية أو جماعية أهم عوامل النجاح، وبالنظر إلى أهميتها ومكانتها بالمؤسسة على اعتبارها العنصر الحساس والاستراتيجي للموارد غير الملموسة بها والمكون الرئيسي لرأس مالها البشري، ونظرا للبعد الاستراتيجي الذي أصبحت تتميز به الكفاءات وما تحققه من تميز للمؤسسة، فإنه لا بد من الحفاظ عليها وتنميتها والعمل على إدارتها بالطرق المعاصرة.

إن هدف هذه المطبوعة هو إعطاء المفاهيم القاعدية والنظرية لإدارة الكفاءات لكل طلبة التعليم العالي، وخاصة طلبة اقتصاد وتسيير المؤسسات، وأيضا محاولة تشجيع وبعث البحث في هذا المجال. تتناول هذه المطبوعة لموسومة بـ " محاضرات في إدارة الكفاءات"، أهم المفاهيم ذات العلاقة بإدارة الكفاءات والتي تفيد الطالب في تكوينه النظري والعملي، لتضمنها جملة من المفاهيم الأكاديمية في ميدان إدارة الكفاءات حيث تم التعرض إلى الكفاءات ومتطلبات إدارتها من خلال تناول أهم عمليات إدارة الكفاءات، كما تم في الأخير تسليط الضوء على كيفية قيادة الكفاءات في المؤسسة.

مطبوعة إدارة الكفاءات هي سلسلة من المحاضرات، تم إعدادها وفق البرنامج المسطر لمقياس إدارة الكفاءات الموجه لطلبة السنة ثانية ماستر في علم الاقتصاد تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، وبالتالي تعتبر مرجعا حديثا يتطلب فقط من الطالب مستقبلا تحديث محتواها بناء على الدراسات الجديدة كل سنة.

المحاضرة الأولى: تطور مفهوم الكفاءات في الفكر الإداري

مرآة الفكر الإداري بمراحل متلاحقة منذ انطلاقة الفعلية في نهاية القرن التاسع عشر، فتطورت النظرة إليه من التصور الآلي إلى التصور الذي يغلب عليه الطابع العقلي والمعرفي؛ ويمكننا أن نكتشف من خلال هذه التصورات المتباينة نظرهم للكفاءات وكيفية تطورها بتطور نظريات المنظمات، وهذا من خلال ما يلي:

أولاً: النظريات الكلاسيكية

ترتكز هذه النظريات على مجموعة من المسلمات، والتي كرسها عدد من العلماء ممن يرون الإنسان كآلة، ويمكن إبراز كيفية تقديرهم للكفاءة، من خلال التطرق لنظريات هذا المدخل التي تتمثل في:¹

1- نظرية الإدارة العلمية والكفاءات

اقترح فريدريك تايلور مدخل الإدارة العلمية في كتابه المعنون بـ "مبادئ الإدارة العلمية" سنة 1911؛ كان ينظر للعنصر البشري على أنه مجرد يد عاملة يكمن دورها في تكميل دور الآلة، و تسييره لا يتعدى عملية تطوير اليد العاملة لتقوم بحركات اقتصادية معدة ومدروسة مسبقاً؛ ومن هذا المنطلق حدد تايلور المهمة الأساسية للمدير على أنها تتضمن تحقيق أقصى عائد ممكن لأصحاب العمل مع تحقيق أقصى عائد للعاملين في نفس الوقت؛ ويؤكد على أهمية تقسيم العمل والتخصص كطريقة مثلى للعمل، إذ افترض أن زيادة كفاءة عمل الأفراد تتحقق من خلال تقسيم العمل الواحد إلى مجموعة من الوظائف الفردية التي يتخصص كل فرد في أداء إحداها. وقد حدد أربع مبادئ أساسية للإدارة :

-دراسة الحركة والوقت بشكل علمي بهدف التوصل إلى أنسب طريقة لأداء الوظيفة بشكل فعال؛

-اختيار العاملين بأسلوب علمي دقيق لضمان وضع الرجل المناسب في المكان المناسب؛

-تدريب العمال وفق الأسلوب العلمي بهدف إتقانهم للنشاط وتنمية قدراتهم؛

-التعاون الحقيقي بين الإدارة والعمال، وذلك بالتوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره، وبين رغبة صاحب

العمل في تخفيض التكلفة من خلال زيادة إنتاجية العامل.

¹ Bussenault, C., Pretet, M., *Economie et gestion de l'entreprise*, 2eme édition, Vuibert, 1998, p: 24-25.

يعرف تايلور الإدارة على أنها المعرفة الحقيقية لما تريده من العنصر البشري أن يعمل، ثم التأكد من قيامه بالعمل المطلوب بأفضل طريقة وأوفرها؛ وبهذا ربط تايلور كفاءة العامل مع مدى انضباطه بالطريقة المثلى لإنجاز عمله التي حددت من قبل المشرفين؛ فهو لم يترك للفرد مجالاً للتفكير وإبراز قدراته ومهاراته في العمل، فضلاً عن شعوره بالملل من إتباع أساليب ثابتة لا يستطيع أن يحيد عنها.

2- النظرية الإدارية

اقترح هنري فايول مدخل مبادئ الإدارة، حيث اهتم بالتنظيم الإداري لمعالجة أزمة القيادة، فقسم فايول المنظمة لستة وظائف؛ وهي تقنية (فنية)، تجارية، محاسبية، مالية، أمنية وإدارية؛ واهتم بصفة أساسية بالوظيفة الإدارية وذلك بوصف الممارسات الإدارية الناجحة للمديرين، وعليه حدد العمليات الأساسية لهم، والمتمثلة في: التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق والمراقبة. وقد حدد فايول لكل وظيفة كفاءات مناسبة ليميز بذلك بين الكفاءات التقنية، الكفاءات التجارية، الكفاءات الإدارية وغيرها، وكل واحدة من هذه الكفاءات تعتمد على مجموعة من الصفات والمعارف، وهي واجبة التوفر لدى المدير؛ ركز فايول على كفاءة المدير بالدرجة الأولى، لأنه من يتحكم في العاملين.

وحدد فايول مجموعة من المبادئ التي يجب تطبيقها لضمان زيادة كفاءة أداء العاملين في العمل، وتتمثل في:

- تقسيم العمل إلى مجموعة من الوظائف، إذ يتولى كل فرد أداء وظيفة محددة بهدف زيادة كفاءته؛
- ارتباط السلطة بالمسؤولية، لأن السلطة بدون مسؤولية تؤدي إلى عدم الانضباط، أما المسؤولية بدون سلطة تؤدي إلى نقص الفعالية؛

- وحدة الأوامر، بمعنى تلقي العامل الأوامر من رئيس واحد أو مشرف واحد؛
- وحدة التوجه، بمعنى كل من في المنظمة يجب أن يسعى لتحقيق هدف مشترك ومحدد وواضح؛
- يعتبر وضع العقوبات أمراً ضرورياً لضمان النظام في المنظمة والانضباط في السلوك؛
- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة؛
- العدالة في المكافئة والتعويض؛
- المركزية، أي تركيز السلطة في اتخاذ القرار في المستوى الإداري الأعلى؛
- تدرج السلطة من الأعلى إلى الأسفل على شكل هرم وظيفي؛
- الترتيب، أي وضع الموارد البشرية والمادية في مكانها المناسب لها لزيادة الكفاءة عند أداء الوظيفة؛
- الاحتفاظ بالكفاءات الإدارية، وذلك بالاحتفاظ بالعاملين المتميزين، ويكون ذلك من خلال حسن اختيارهم

العاملين وحسن تدريبهم والعمل على صيانتهم؛

- تنمية روح المبادرة، وذلك بتشجيع العاملين على إعطاء الأفكار الجديدة التي تؤدي لتطوير العمل؛

- تنمية روح الجماعة وروح الفريق بين العاملين.

ركز فايول من خلال هذه المبادئ على تحقيق الضبط والنظام في العمل، وذلك من خلال تركيزه على المركزية، وحدة الأوامر، العقوبات وتدرج السلطة من الأعلى إلى الأسفل، وهذا يتناقض مع بعض المبادئ مثل تنمية روح المبادرة، لأن المبادئ الأولى تثبط إمكانات الفرد وإبراز كفاءاته في أداء عمله؛ بالرغم من ذلك فان فايول كان أول من طرح مشكل الكفاءات وتميزها حسب الوظائف وحجم المنظمات، إلا أنه ركز فقط على الكفاءات الإدارية الخاصة بالمديرين.

3- النظرية البيروقراطية

يعود إنشاء هذا المدخل لـ ماكس ويبر، إذ نجد أنه أول من استعمل، مصطلح " كفاءة " بالنسبة للأفراد، وذلك عندما ربط المنصب بمدى كفاءة الفرد الفنية. لقد وضع ويبر أسس علمية للإدارة تأخذ بعين الاعتبار مصلحة كافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة لتحقيق الحد الأعلى من الفعالية الإدارية والإنتاجية، وسماها بالبيروقراطية؛ وتتمثل هذه الأسس في :

- التحديد الدقيق لأهداف وسياسات وإجراءات العمل، وأنظمة وتعليمات ليتقيد بها العمال في أداء العمل؛
- الخدمة عامة ولا تحيز فيها لمن تنطبق عليه شروط الاستفادة منها، وعلى العامل التفريق بين دوره الرسمي في العمل وبين علاقاته ومصالحه الشخصية التي لا يجب أن تؤثر في دوره الرسمي؛
- تطبيق مبدأ تقسيم الأعمال لتشجيع التخصص وكذا لتبسيط العمل بالنسبة للعامل؛
- تنميط الأنشطة الخاصة بالعمل لتسهيل عملية مراقبة وتقييم الأعمال؛
- تدرج الوظائف في مستويات السلطة، حيث حرص على أن تكون السلطة في تحديد مسؤولية العاملين واضحة ومفهومة لدى الجميع، وكذا يتم التقيد بلوائح تنفيذ الأعمال؛
- تسخير المؤهلات والخبرات للوظيفة والتقيد بها عند اختيار العامل، والابتعاد عن أي مؤثرات شخصية، بمعنى الاعتماد على كفاءاتهم الفنية وليس على أساس المكانة الاجتماعية أو الولاء لشخص أو مكان ما؛
- الاعتماد على التوثيق لضبط المعاملات، وهذا لسهولة الرجوع إليها مستقبلا عند الحاجة؛
- وضع نظام العمل للعاملين في المنظمة، منذ اختيارهم إلى غاية تركهم للعمل مع بيان حقوقهم وواجباتهم؛

-السرية في كل ما يتعلق بالعمل، والالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات وهذا حماية للعامل بقدر ما هي إجراء لكي لا يسئ استخدام أو أداء عمله؛
- مركزية السلطة في اتخاذ القرارات.

بينت النظرية درجة الاهتمام بالتكوين، ودوره في زيادة مهارات الأفراد وتحسين أدائهم، هذا وما تؤكده المتغيرات التنظيمية التي بنى ويبر نموذجها المثالي وهي: التخصص، تقسيم العمل، الكفاءة المهنية، الخبرة والشهادات الجامعية كشرط لشغل منصب العمل وتحقيق التدرج الوظيفي، لكن كان ذلك بصفة مبالغة، وهذا ما سحب الصفة الإنسانية وخاصة فيما يخص الترقية التي تمر بشكل آلي لا يعتمد على المؤهلات والمهارات الخاصة بالعاملين.

ويمكن القول أن المدرسة الكلاسيكية تعتمد كلياً على مبدأ التأهيل هذا لأنها ترى المسير أو المشرف هو الذي يحدد أسلوب أمثل لأداء العمل، وما على العاملين إلا تعلمها والالتزام بها، إذ نجد أن كل نظريات هذا المدخل تتفق على ضرورة تأهيل العامل بالقيام بعمله وفق الطريقة التي تحدد له، وبالتالي نجد أنها تعتبر أن الالتزام بالأسلوب المحدد هو ما يؤدي إلى كفاءة العامل في أداء العمل، لأن ذلك يزيد من الإنتاجية، ولهذا تعرضت هذه المدرسة لانتقادات عديدة، وخاصة في مجال تقسيم العمل، لأن ذلك يعتبر قتل لروح المبادرة والإبداع ولا يدعم روح التجديد والابتكار.

ثانياً: مدرسة العلاقات الإنسانية والمدخل السلوكي

جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية والمدخل السلوكي كرد فعل على قصور المدرسة الكلاسيكية في تناولها للعنصر البشري وعدم الاهتمام به، إذ يركز هذا المدخل على تحليل سلوك الفرد والجماعات بهدف مساعدة المدراء على فهم هذا السلوك ليكون أكثر قدرة على تعديله بما يحقق أهداف المنظمة.

1- مدرسة العلاقات الإنسانية

تعتبر التجارب التي قام بها إلتون مايو بداية حركة العلاقات الإنسانية، إذ لفتت الأنظار إلى مطالب الأفراد النفسية والاجتماعية وفتحت أفقا جديدة للتفكير في إدارة الأفراد.
لقد اعتمد مايو في دراسته على المبادئ التالية:¹

¹. Sharron, J. L., Separi, S., **Organisation et gestion de l'entreprise**, 2eme édition, Dunod, Paris, 2001, p : 28.

-السلوك الإنساني هو أحد العناصر الرئيسية المحددة للكفاءة الإنتاجية، لأن كمية العمل التي يؤديها الفرد التي
تعبّر عن كفاءته لا تحدّد بقدرته الفسيولوجية وإنما تبعاً لطاقته الاجتماعية؛
-القيادة الإدارية من الأمور الأساسية المؤثرة في سلوك الأفراد وبالتالي تحدّد كفاءتهم؛
-الاتصالات وتبادل المعلومات والتفاعل الاجتماعي المفتوح بين العمال، وبينهم وبين رؤسائهم تساهم جميعاً في
تطوير علاقات العمل، وهذا ما يؤثر على الإنتاجية؛
-الإدارة الديمقراطية هي الأسلوب الأمثل لتحقيق أهداف الإنتاجية؛
-إشعار العامل بأهميته أمر ضروري لرفع الروح المعنوية له، مما يؤثر إيجاباً على إنتاجه.
لقد أبرز مايو أهمية العلاقات بين المشرفين والعمال، لما لها من تأثير على رفع مردودية العامل، وأن الإشراف
الفعال يخلق جواً ملائماً للعلاقات الإنسانية ويستثمر في العواطف، مما يؤدي إلى تحسين أداء الأفراد، ووضح أن
الإشراف يتطلب مهارات ويستدعي إخضاع المشرفين لدورات تكوينية تتعلق بأساليب وطرق الإشراف، وبهذا
نجد أن كفاءة العاملين مستمد من كفاءة المشرفين في إشرافهم عليهم .

2-المدخل السلوكي

ينظر هذا المدخل إلى الفرد باعتباره أكثر تعقيداً من كونه إنساناً اقتصادياً كما افترضت المدرسة
الكلاسيكية، ومن كونه اجتماعياً كما رآته العلاقات الإنسانية، فهذا المدخل يركز على طبيعة العمل الذي يقوم
به الفرد، ومدى استغلال الفرد لإمكاناته وقدراته ومهاراته، حيث رأى السلوكيون أن هناك أسباباً أخرى تدفع
الفرد للعمل بالإضافة إلى كسب المال وإنشاء علاقات اجتماعية، وبهذا اهتم هذا المدخل بمعرفة الطرق التي
يمكن من خلالها التأثير على أداء الفرد والتحكم في سلوكه، ونجد أهم نظريات هذا المدخل تتمثل في:¹

1. نظرية سلم الحاجات:

كان ماسلو يرى أن الفرد مميّز يسعى لتحقيق أهداف مهمة، أهمها تحقيق الذات؛ ويقترن اسم ماسلو بنظرية سلم
الحاجات التي ترى أن للعامل حاجات متعددة، فهو دائماً يطلب المزيد، إذ أنه ما إن يشبع حاجة حتى يطالب
بغيرها، وتشكل تلك الحاجات في شكل هرم قاعدته حاجاته الفيزيولوجية كالأكل، ثم تليها الحاجة للأمن، ثم
تأتي الحاجة الاجتماعية، ثم الاحترام، فتحقيق الذات التي تأتي في قمة الهرم، وقسم حاجات الاحترام إلى
مجموعتين هما :

¹ رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال، دراسة لـ 401 نظرية في الإدارة وممارستها ووظائفها، دار الرضا، سوريا، 2004، ص: 284-286.

-المجموعة الأولى تتضمن احترام الفرد لذاته وشخصيته، والتي يدخل في هذا الإطار الرغبة في الكفاءة والانجاز والتمكن والاستقلال والحرية؛

-المجموعة الثانية تتضمن احترام الفرد من قبل الآخرين، ويدخل فيها كل من المكانة الاجتماعية، الاعتراف والتقبل من قبل الآخرين، والمركز الاجتماعي.

وقد توصلت هذه النظرية إلى أن الحاجة للإنجاز والاحترام تزداد بمرور السنين، كما ربط الأداء المتميز بالترقية وزيادة الرواتب، وهكذا وضع ماسلو دعائم توجهات جديدة تولي اهتماما للفرد وقدراته الشخصية، الفكرية والمهنية التي لها مكانا مرموقا في البناء التنظيمي، وتراهن ليس فقط على حاجاته الاجتماعية، وإنما على حاجاته المعرفية، وبالتالي تراهن على الاستثمار البشري بالدرجة الأولى.

2. نظرية الفلسفة الإدارية والكفاءات البشرية

تعود هذه النظرية لكل من دوغلاس ماجريجور التي سماها بنظرية " x " و " y "، إذ يفترض المدير الذي يتبنى نظرية "x" أن العامل كسول ويفتقد لروح المبادرة وتحمل المسؤولية، أما المدير الذي يتبنى نظرية "y" يرى في مرؤوسيه حب العمل وروح المبادرة والقدرات الخلاقة وحب التميز.

ما يميز نظرية ماجريجور أنها اعتبرت أن الفرد قد يتأثر بشكل تدريجي مع مرور الوقت بتوقعات الآخرين اتجاهه، فتتسجم وتتوافق سلوكياته مع توقعاتهم، فالمدير من أنصار نظرية " x " يتصرفون بطرق فيها مستويات عالية من السيطرة والإشراف المباشر، بشكل لا يدع مرؤوسيهم مجالا من حرية التصرف أو الاستقلالية في العمل، وهذا النوع من القادة يخلق عاملين سلبيين واعتماديين، ولا يعملون إلا بحسب ما يطلب منهم، أما المديرين من أصحاب نظرية "y" فيتصرفون بطريقة أكثر ديمقراطية ويمنحون مجالا أوسع للمشاركة وحرية التصرف، مما يفتح مجالا واسعا أمام مرؤوسيهم نحو الإبداع والتفوق وتحقيق الذات، والشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم ومواهبهم في العمل، ويتصرف العاملون مع مرور الزمن بروح المبادرة والمشاركة الفاعلة انسجاما مع توقعات مديريهم. إن هذه النظرية اعتبرت أن الإدارة يمكن أن تحافظ على مستوى أداء عال للأفراد من خلال مساعدتهم وتخصيص الوقت اللازم لتنميتهم وتوسيع مداركهم.

3. نظرية ذو العاملين

ركزت أبحاث هيرزبرغ على موضوع الرضا أو عدم الرضا في العمل، حيث وجد أن هناك عوامل تؤدي إلى الرضا في العمل، وهي العوامل التي تشكل مضمون العمل، وأطلق عليها اسم الدوافع، وعوامل أخرى تؤدي إلى عدم الرضا، وهي ترتبط ببيئة العمل، وأطلق عليها اسم العوامل الصحية وأهم عوامل الدافعية بالنسبة له

تتمثل في الحاجة للشعور بالإنجاز، الحاجة للشعور باعتراف الآخرين بأهمية دور الفرد في التنظيم، أهمية العمل نفسه وكونه إبداعيا وفيه نوع من التحدي، الرغبة في تحمل المسؤولية وتحكم الشخص في وظيفته، إمكانيات التقدم في الوظيفة، والتطور والنمو الشخصي. وقد بين هيرزبرغ أن وجود العوامل الدافعية هو الذي يؤدي إلى تحسين الإنتاج، وتعطيهم فرصا للتطور الشخصي، مما يدفعهم لمزيد من العمل وإطلاق قدراتهم وكفاءاتهم.

4. نظرية الشخصية البالغة

أظهر كريس ارجريس اهتمامه بالكفاءات بطريقة غير مباشرة من خلال انتقاده للنظريات الكلاسيكية والممارسات الإدارية التقليدية التي لا تنسجم مع الفرد، فهو يرى أن هذه التنظيمات لا تساعد على النمو والتطور الشخصي للعاملين، ولا يتيح لهم فرصا لتحقيق ذاتهم، ويقتل روح الإبداع لديهم، وينمي لديهم مشاعر الاعتمادية والاتكال وعدم تحمل المسؤولية؛ وتحدث آرجريس عن الطاقة النفسية التي تشير إلى الإمكانيات الكبيرة الكامنة لدى الأفراد، والتي تعمل الإدارة على إيجاد الفرص المناسبة لإطلاقها، فالحل من وجهة نظره تكمن في إيجاد نوع من التكامل بين الأفراد والتنظيم، وذلك بخلق جو الانفتاح والثقة بين الإدارة والأفراد العاملين وتحسين المناخ التنظيمي.

وبالنظر إلى كل هذه النظريات السلوكية ومدخل العلاقات الإنسانية نجد أنها قد شملت أهم المتغيرات ذات العلاقة بالعنصر البشري، كفتح المجال لهم للتعبير عن آرائهم، حسن الاختيار والتعيين وإتاحة فرص التدريب بهدف تحسين المهارات، والتأكيد على أن أي نجاح يحققه المدير راجع للأفراد. بالرغم من المساهمة الفاعلة لهذا المدخل في بناء نظريات المنظمات وتسيير الأفراد إلا أنها لم تلقى التطبيق من كل المديرين، نظرا لاهتمامها بالإنسان فقط وإغفالها جوانب هامة في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية والتفاعل والارتباط بين هذه الجوانب.

المحاضرة الثانية: تطور مفهوم الكفاءات في النظريات الحديثة

رأينا في المداخل السابقة أنها كانت متفقة على أن الفرد يبرز كفاءاته من خلال تأهيله لأداء عمله، وحدث التغير الحقيقي للنظر إليه مع تفتح المنظمة للمحيط الخارجي، أين تبلورت النظرة في اعتباره قوة فكرية وإمكانية الاستثمار فيه؛ ولقد ظهرت العديد من المداخل الإدارية التي ساهمت على تأكيد ذلك، ندرج أهمها فيما يلي:¹

أولاً: المداخل الإدارية

ظهرت العديد من المداخل الإدارية التي اعتبار الفرد قوة فكرية يمكن استغلالها وذلك باستثماره ومنها نذكر:

1-مدخل النظم

نمت نظرية النظم من قبل (Von Bertalanffy) وتعتبر هذه النظرية المنظمة على أنها نظام، وترى على أنه مجموعة من الأنظمة الفرعية أو الوظائف التي تتفاعل فيما بينها لتؤكد الأداء الفعال للنظام ككل. وتنظر هذه النظرية لإدارة الموارد البشرية على أنها نظام من بين هذه الأنظمة الموجودة في المنظمة، وهي كذلك تتكون من أجزاء متفاعلة تؤثر في بعضها البعض، وهي كل من المدخلات والعمليات والمخرجات، إذ تتمثل المدخلات في المدراء والعاملين بالإضافة إلى الموارد والإمكانيات الأخرى المادية والمالية والمعلومات، أما العمليات فهي كافة الأنشطة والمجهودات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لتوفير الأفراد الملائمين وتحفيزهم وصيانتهم لاستمرار عطائهم، أما المخرجات فهي تلك الموارد البشرية التي تتميز بالكفاءة .

فهذه النظرية ساهمت في تغيير نظرة العاملين للمنظمة من النظرة الجزئية المحددة إلى النظرة الكلية الشمولية والأهداف المشتركة، فبدلاً من أن يهتم العامل أو المدير بشؤون وظيفته المحددة أصبح الاهتمام نحو الأهداف العامة للمنظمة، من خلال رؤية هذه الأخيرة ككل متكامل عن طريق وظائف مترابطة ومنسجمة مع بعضها البعض، كما كرست هذه النظرية مبادئ التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل الكفء والقادر على المساهمة الفاعلة والقدرة على المبادرة والإبداع والتطور .

¹Laurent Belanger, "Gestion des ressources humaines – approche systémique", édition Gatan Morin, Québec, 2eme édition, 1979, pp : 14 – 21.

2- النظرية الموقفية

ترى هذه النظرية أن المنظمة نظام مفتوح لا تخضع لقوانين ثابتة ومستقرة في علاقتها ببيئتها، وبهذا يقوم على مبدأ التكيف مع التغيرات الظرفية التي تواجه المنظمة، فهي توصي بعدم تعميم أي مبدأ أو مفهوم من مفاهيم الإدارة على كل المنظمات، وهذا يعني أنه لا توجد نظرية صالحة لكل زمان ومكان. حاولت هذه النظرية اكتشاف ما إذا كان التكيف بين الوظيفة والمنظمة والنمط الإداري يؤدي إلى حفز العاملين وزيادة كفاءتهم في العمل، إذ يضيف عليه ذلك الإحساس بالكفاءة والشعور بالثقة ويجفزه ذلك على الأداء المتفوق.

3- مدخل الجودة والتميز

بدأت حركة الجودة تتبلور، وأخذت أهميتها تتزايد بعد الثمانينات من القرن العشرين، وظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي يهتم بتحسين الجودة في مختلف نواحي المنظمة بشكل دائم ومستمر في سبيل تقديم الأفضل للزبائن، وهنا ظهرت أفكار تتعلق بسلسلة القيمة والتميز في الأداء، مما أدى إلى تنامي الاهتمام بمفهوم الجودة من عدة أبعاد، سواء جودة المنتجات والخدمات أو جودة أداء العاملين، ذلك لأن جودة أدائهم تعد من أهم المدخلات التي تصب في جودة المخرجات والمتمثلة في المنتجات، حيث أن أهم متطلبات إدارة الجودة الشاملة هو مشاركة العامل في تحسين تلك الجودة من خلال أدائه المتميز ومبادرته وتحمل مسؤوليته دون الحاجة لتعليمات محددة تصف كل التفاصيل وبهذا نجد (Edward Deming) يذهب إلى أن الجودة الشاملة مسؤولية الجميع، لذا يطالب العاملين بالمساهمة الفعالة في تحقيق النتائج المرجوة، لمعرفة أنه لن يحدث ذلك إلا بإطلاقهم لطاقتهم وجهودهم لإبراز كفاءتهم.

4- نظرية رأسمال البشري

ظهرت نظرية رأسمال البشري أول مرة في أعمال الاقتصادي الأمريكي (Schultz) الذي اعتبر أن كفاءات ومعرفة الفرد شكل من أشكال الرأسمال الذي يمكن الاستثمار فيه، وتطورت هذه الفكرة فيما بعد بشكل واسع من قبل الاقتصادي الأمريكي (Becker)، ومن ثم اقترح كل من (Lacey & Flamholtz) حصر رأسمال البشري في ثلاثة مكونات أساسية وهي "الكفاءات، الخبرات، المعارف"، وابتدأ من التسعينات عرفت الفكرة في مجال التسيير اهتماما بارزا، حيث سمح هذه النظرية بالتفكير في الاقتصاد الجديد الذي لا يرتكز فقط على الآلات والتقنيات والأموال، وإنما على العناصر غير المادية المتمثلة في المورد البشري الذي يعتبر المحرك الرئيسي في إطالة بقاء أي منظمة ناجحة.

هذا المدخل يعتبر الأفراد المنشط لكل أنواع الأصول الموجودة في المنظمة، فهو يتفاعل معها بتوظيف المعارف والكفاءات التي يستطيع الفرد التحكم فيها؛ فهو يعتبر أن الرأسمال البشري يتشكل بما يحمله الأفراد من معارف وكفاءات؛ وعلى هذا فعلى المنظمة أن تهتم بهذا الرأسمال من خلال حسن إدارته وتنميته.

5- مدخل التحليل الإستراتيجي

ظهر مدخل التحليل الاستراتيجي بفعل الأبحاث التي قام بها ميشال كروزيه حول الإدارات والمنظمات، وتعتبر الانتقادات الموجهة للنظريات التي تناولت الفرد والجماعة بمغزل عن إستراتيجية التنظيم بمثابة نقطة الانطلاق لهذا المدخل بقيادة كروزيه وفريد بارغ حيث اعتبرا أن سير التنظيم يعتمد على استراتيجيات متعددة ومختلفة، كما أن لكل فرد أو جماعة إستراتيجية خاصة به، وبالتفاعل يمكن الوصول إلى أهداف كل من التنظيم والأفراد، فهذا المدخل يركز على توجيه أهداف الفرد والمنظمة، لأن الأفراد لا يقبلون أن يعاملوا كوسائل تشغل لتحقيق أهداف المنظمة، إنما لكل فرد أهدافه وطموحاته الخاصة به؛ ويذهب كروزيه إلى أن كل تنظيم خاضع بصفة مستمرة لعدم اليقين في كل الميادين، فالذي يتحكم أكثر في هذا المنطق بفضل قدراته ومؤهلاته هو الذي يستحوذ على أكثر منابع السلطة، بمعنى أنه اعتبر مصدر السلطة في كفاءة الفرد أو الجماعة في العمل.

كل هذه المداخل دفعت إدارة الأعمال إلى النظر إلى الفرد بكل مقوماته كشخص مستقل وفاعل في وسطه وصانع إلى حد ما لمصيره، شخص يفرض على الآخرين احترامه واحترام الالتزامات المبرمة معه، ومقابل ذلك يكون مستعدا للانخراط كفاية في المشروع، ووضع إبداعه وكفاءاته في خدمة المنظمة؛ وبهذا فلا يجب الأخذ بأحد المداخل دون الأخرى إنما يجب التكامل فيما بينها؛ وعليه انتقل الفكر الإداري من منطق الاستخدام؛ الذي يركز على المنصب عن طريق ما يسمى بالتأهيل؛ إلى منطق الكفاءة الذي يسعى إلى وصف الإسهام الشامل للمورد البشري أفرادا أو جماعات؛ وبهذا نجد أن مصطلح الكفاءة لم يجد طريقه إلا بعد بروز المداخل الحديثة في الفكر الإداري، التي ركزت كلها على أهميته بالنسبة للمنظمة.

تعتبر نظرية الموارد واحدة من أكثر النظريات ذات الإسهام الفعال في حقل الإدارة الإستراتيجية، تمكنت من وضع نهج مختلفة هدفت إلى استكشاف المفاهيم الأساسية كالمعرفة أو الكفاءات، كما قدمت نظرية الموارد مساهمة معتبرة في إدخال الموارد البشرية كأساس لتحديد الخيارات الإستراتيجية على المدى الطويل وليس كنتيجة لهذه الخيارات؛ وقد أكدت على أنه لا يمكن تحقيق التفوق وتجاوز شدة المنافسة الحالية بالاعتماد فقط على المتغيرات الخارجية ولكن يجب إعادة الاعتبار إلى المتغيرات الداخلية المتعلقة بالموارد وخاصة الإستراتيجية منها والتي يمكن التحكم فيها ومراقبتها.

مدخل الموارد يعبر عن هذا الاتجاه الجديد في التحليل، فهو ناتج عن أعمال (Penrose) سنة 1959 ، ويبين هذا المدخل أن استعمال الميزات التقليدية مثل التكنولوجيا، ورأس المال، والأسواق لا يكفي وحده لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة. فهذه الميزات التقليدية هي ميزات نسبية، ولا تكون ملائمة إلا في المدى القصير؛ لذلك على المنظمة أن تراهن استراتيجيا على هيكلتها الاجتماعية إذا أرادت امتلاك ميزة تنافسية مستدامة، يقترح هذا المدخل رؤية بديلة للمنظمة، ويضع في مركز التحليل الإستراتيجي البعد الداخلي للمنظمة، فحسب هذا المدخل فإن مصدر تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة يمكن أن يكون اعتمادا على مواردها الداخلية، ما لا يستبعد أهمية البعد الخارجي للمنظمة بأي شكل من الأشكال، الأمر الذي يستدعي ضرورة التوفيق بين البعدين، مع إعطاء أهمية معتبرة للبعد الداخلي للمنظمة¹.

قبل الشروع بتوضيح وفهم محتوى نظرية الموارد، نقدم بعض التعريفات البسيطة لمدلول الموارد:

- حسب (Schoemaker) تتمثل في المخزون من العوامل المتاحة التي تمتلكها الشركة وتسيطر عليها
 - حسب (Ponrose) فهي كل ما يولد تدفقا للخدمات، أو كما نقول في كل ما من شأنه أن يخلق القيمة.
- ويعرفها (Wernerfelt) بأنها كل ما يمكن تصوره كعنصر قوة أو عنصر ضعف، وبصفة أكثر وضوحا تعتبر موارد المؤسسة في الزمن t الأصول (الملموسة وغير الملموسة) المرتبطة بصفة شبه دائمة بالمؤسسة.
- فالمراد إذا، تشمل الأصول الملموسة (المادية) والأصول غير الملموسة (غير المادية) التي تحوزها المؤسسة، وهذه الأخيرة تتضمن الكفاءات الفردية والجماعية، لأعضاء المنظمة، أي قدراتهم على تطوير وتجنيد كافة موارد المؤسسة.

قدم (Wernerfelt)، في مقالته سنة 1984 سؤالا جوهريا يتمثل في: ما الذي يجعل أداء المنظمة أفضل من غيرها على مدى فترة طويلة؟ ولم يجد الإجابة لا في القطاع (هناك لبعض الشركات أداء مستدام أفضل من غيرها في نفس القطاع) ، ولا حسب تموقع المؤسسة في السوق، ولا بالنسبة لتطوير المنتجات، ولكن توصل في النهاية إلى إجابة مفادها أن هناك عامل يحقق الأداء المستدام موجود داخل الشركة، وبالتالي فهو يستخدم مفهوم الموارد، فكل مؤسسة تسعى لخلق وتطوير الموارد التي تحقق لها ميزة دائمة ومستمرة مقارنة بالمنافسين، وتعود هذه الميزة إما لخاصية موجودة في الموارد بحد ذاتها، أو ناتجة نظرا لقدرة الشركة على جعلها صعبة المنال والحصول عليها من قبل المنافسين، أي أنه يقدم فكرة حاجز الموارد، وبقي التساؤل المطروح حول: كيف يمكن للشركة إنشاء وإدارة مواردها الخاصة؟ من هنا قدم (Wernerfelt) مصفوفة تختلف عن المصفوفة التقليدية

¹Franck Brulhart , Gilles Guieu, Lionel Malteses, Frédéric Prévot, **Théorie des ressources Débats théoriques et applicabilités**, Lavoisier, Paris, Revue française de gestion, N° 204, 2010, p: 84.

ذات الثنائية منتج /سوق، وإنما قدم مصفوفة الثنائية موارد/منتجات: أي أنه يمكن لمورد أن يساهم في إنتاج وتطوير عدة منتجات، كما يمكن لمنتج واحد أن يتطلب عدة موارد حتى يتم تصميمه وتطويره. كانت هذه نقطة انطلاق الإستراتيجية التي مفادها أولاً السيطرة على الموارد قبل تقديم منتج وطرحه في الأسواق، غير أن هذه الإستراتيجية ليست آلية: لا يمكن اعتمادها في أي حالة، فالموارد المتعددة الوظائف ليس بالضرورة أن تكون جذابة، إذا كان من السهل الحصول عليها من قبل المنافسين، لا بالمقابل هناك موارد متخصصة ليست متعددة الوظائف لكنها تحقق ميزة تنافسية أقوى وتكون مستدامة. هذا ما أصبح بمثابة تحدي أمام الإستراتيجية، أين أصبح البحث عن بناء إستراتيجية عن طريق الموارد التي تخلق الحواجز، وتوفر في نفس الوقت ميزة تنافسية مستدامة¹.

واختتم المقال بتقديم مؤشر بحث جديد تمثل في التساؤل التالي: كيف يمكن للشركة تحديد مواردها الحاسمة، وبأي طريقة وهيكل يمكنها من استغلالها أفضل استغلال².

تطورت نظرية الموارد من طرف (Barney)، وكانت نظريته قائمة على النظر في جميع الموارد التي تخدم الإستراتيجية وتمكنها من خلق ميزة تنافسية مستدامة، أي أن أبحاثه كانت مواصلة لأبحاث (Wernerfelt)، ومحاولة الرد على إشكالية كيف يمكن جعل المورد ميزة تنافسية مستدامة، ركزت نظريته على الموارد التنظيمية (رأس المال المادي، الموظف) كعوامل مهمة، لكن يمكن الحصول عليها من قبل شركات أخرى، فهي لا تشكل ميزة تنافسية مستدامة، كما لاحظ وميز (Barney) بين فرضيتين مهمتين في التحليل الإستراتيجي، أحدهما من جهة أن الشركات الصناعية لا تتصرف جميعها بشكل متماثل، ولها أداء مختلف، وهذا راجع إلى عدم تجانس الموارد، ومن ناحية أخرى، هذا التنوع في الأداء قد يكون مستمرا بسبب قلة تنقل الموارد. بحث (Barney) عن العوامل التي تجعل من المورد ميزة تنافسية مستدامة، وخلص بأبحاثه إلى أربع معايير تتمثل في:³

- يجب أن يكون المورد خلاقا للقيمة، ويساهم في فعالية الشركة.

- يجب أن يكون المورد نادرا، إما نادرا في حد ذاته، أو في طريقة استغلاله أحسن استغلال.

¹Maltese Lionel, **Spécificités des actifs et management des événements sportifs : proposition d'une nouvelle approche méthodologique et analytique**, XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Université Paul Cézanne, 2007, p: 03.

²Colette Depeyre, **Retour sur la théorie des ressources**, Le Libellio d'Aegis, France, 2005, p: 03.

³Yvon Pesqueux, **Peut-on parler de l'émergence d'un modèle de l'organisation sur la base des compétences ?**, Gestion des compétences et knowledge Management: renouveau de création de valeur en gestion des Ressources Humaines?, Rouen, France, 2010, p : 04.

- يجب أن تكون الموارد من الصعب تقليدها، نتيجة لظروف تاريخية خاصة بالشركة، أو بظاهرة اجتماعية معقدة وهذا ما أسماه (Barney) بالغموض السببي ويعني هذا المفهوم أن كل من مسيري الشركة، المنافسين على علم أن هناك صلة بين المورد والأداء المستمر للشركة، لكن دون القدرة على الشرح وبالضبط ما هي العلاقة أو العملية السببية التي تؤدي بالموارد لتحقيق الأداء، هذا الغموض ما يجعل من الصعب على المنافس القدرة على التقليد.

-وأخيرا أن تكون الموارد غير قابلة لـ لاستبدال بسهولة.

من خلال هذا التصنيف والمعايير المقدمة من طرف (Barney) جعل نظرية الموارد أكثر عملية، وفي نفس السياق استمر (Makadok) بإدخال تمييز بين مرحلتين هما اختيار الموارد واستغلالها: خلال عملية الاختيار، على مسيري المؤسسة تحديد الموارد المتاحة ذات القيمة والسعي إلى تجنب الموارد السيئة؛ والخطوة الثانية هي توظيف الموارد للحصول على قدرات ديناميكية التي تحسن من توظيف الموارد مجتمعة، وهذه القدرات هي تلك التي تخص الشركات في بعدها التنظيمي، ولذلك يصعب نقلها وتقليدها.

ثانيا: بروز نموذج الكفاءة

نظرية الكفاءات تفترض أن الكفاءات تعتبر من أهم عوامل النجاح، لان امتلاكها والتحكم فيها سيفتح المجال أمام المؤسسة للحصول على أفضليات تنافسية تمكنها من تحقيق أهدافها، ولتتمكن من تحقيق ذلك يجب أن تكون قادرة على استقطاب الكفاءات وتوظيفها وتأمينها والحفاظ عليها، وكذا ضمان التبادل والتعاون بين أصحابها للاستفادة من أثر أفضلية تجميعها ومن ثم بناء الكفاءات الجماعية التي تعتبر أساس التفوق التنافسي؛ وتبرز أهمية الكفاءات من خلال قدرتها على مواجهة التحديات والتغيرات التي مست الساحة الاقتصادية وشتى أشكال التغيير التي تطرقنا إليها، ومن خلال قدرتها على تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة وتحقيق الإبداع والابتكار، ومن بين أهم الخصائص التي يجب توفرها في هذه الكفاءات لتحقيق هذه الأهداف: القيمة، الندرة، صعوبة التقليد، الديمومة، الاستبدال، والتملك.

استطاع نموذج الكفاءات أن يشق طريقه بشكل مستقل نسبيا عن الإطار الذي نشأت فيه نظرية الموارد، وأن يتميز بتوجهه المزدوج حيث دمج بين بعدين اثنين هما البعد البشري والبعد الإستراتيجي، وذلك بفعل تضافر مجموعة من العوامل والمبررات: ¹

1. **محدودية نظرية الموارد:** دعت نظرية الموارد إلى أنه يمكن حسن استخدام الموارد وتطويرها في ظل ظروف معينة، إلا أنها تعرضت لعدد من الانتقادات يمكن إيجازها على ثلاث فئات الأكثر مركزية في هذا التحليل: ³

- إن مفهوم الغموض ألسبي والعامل الاجتماعي المسببان للميزة التنافسية، هما عاملان يحدان بشكل كبير من النطاق التحليلي والعملي لنهج الموارد، تصبح الميزة التنافسية مرتبطة بصفة ومعرفة ضمنية ما يجعل من التحليل صعبا. فمفهوم الغموض ألسبي يؤدي إلى تناقض مقتضاه يتمثل في: إذا كان مصدر الميزة التنافسية غير واضح ودقيق يؤدي إلى ضعف النظرة التحليلية لنهج معتمد على الميزة التنافسية عن طريق الموارد والتي لا يمكن ملاحظتها، وكيف يمكن دراسة الموارد إذا كان أحد خصائصها غير قابل للتحديد والوصف، هذا من جهة ومن جهة أخرى كيف يمكن إضفاء توصيات قابلة للتنفيذ من منظور نهج معتمد على الموارد واستنادا على الميزة التنافسية إذا كانت هذه الأخيرة غير مفهومة وغير واضحة من قبل الجهات الفاعلة.

- فئة ثانية من الانتقادات تتعلق بالطابع الواسع وغير المحدود لتعريف مفهوم الموارد، مما يزيد من تعقيد عملياته، وباعتماد التعاريف التقليدية يلاحظ (Priem&Butler) أن أي ممارسة أو بعد إداري يمكن اعتبارها موردا إستراتيجيا، كما ركز (Priem&Butler) على صعوبة إتباع نهج الموارد في حساب العمليات الملموسة، مما يجعل من الصعب فهم ما هو الوضع الذي يتم تقييم الموارد من أجله وكيف يتم تقييم الموارد داخل الشركة.

2. **أشجار الكفاءات أو منابع نموذج الكفاءات:** أشجار الكفاءات التي ابتكرها (Marc

Giget) سنة 1983، والتي تتقارب إل حد كبير مع سلسلة القيمة لمايكل بورتر، تقترح تمثيل المؤسسة في مجموعها بدون حصرها في منتجات أو أسواق، في هذه الأشجار تعتبر الجذور (الكفاءات الأصلية والمهارات)

¹ Aurélien Acquier, **Vers une approche dynamique de la théorie des ressources. Le cas de l'internationalisation des ressources d'ingénierie chez un constructeur automobile**, Centre de Gestion Scientifique, Mines Paris Tech, Paris, 2007, p : 07.

والجذع (القدرة على التنفيذ) ذو أهمية لا تقل عن أهمية الأغصان (خطوط الإنتاج، الأسواق). تنبع فكرة إعداد شجرة الكفاءات من الحرص على بقاء المؤسسة بالرغم مما قد يعترضها، أي لا ينبغي للمؤسسة أن تموت بموت أحد منتجاتها، أي مرض أحد الأغصان لا يجب أن يؤدي إلى قطع الجذع، بل تلجأ المؤسسة إلى إعادة بعث نسخ، أي الكفاءات باتجاه نشاطات جديدة تتناسب مع شفرتها الجينية. وعلى ضوء فكرة شجرة الكفاءات طرح (Hamel & Prahalad)، نظرية أقطاب الكفاءات التي تشكل نمطا تحليليا متميزا عن تجزئة قطاعات النشاطات الإستراتيجية، لاسيما أنها تشجع النمو الداخلي على النمو الخارجي، وتساهم في خلق نظرة جديدة للمؤسسة، وأقطاب الكفاءات لا تكون كفاءات أساسية إلا إذا شكلت عناصر أساسية للنجاح في قطاعات النشاط، القديمة والجديدة الواجب تعديلها أو إنشاؤها بواسطة الابتكار.

3. أبعاد نموذج الكفاءات: تشمل دراسة الكفاءات عدة مجالات، أهمها تسيير الموارد البشرية ومجال الإدارة الإستراتيجية، حدد بعض الباحثين نقاط الالتقاء لاستعمال مفهوم الكفاءات في كل من إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية، على الرغم من اختلاف منظور كل منهما، إلا أنه يمكن أن تصل إلى فكرة مفادها أن مفهوم الكفاءة يدرج نوعا من الاستمرارية والتكامل بين المجالين، حيث أن الكفاءة في مجال الإستراتيجية تشمل بصفة ضمنية البعد البشري، غير أن هذه التقاربات تبقى سطحية لا يمكنها أن تخفي ما يميز بصورة جوهرية مفهومي الكفاءة في كل مجال، حيث يتطور كل مفهوم وفق منطق خاص.

المحاضرة الثالثة: ماهية الكفاءات

أولاً: مفهوم الكفاءات

يرجع أصل استخدام مصطلح " الكفاءة " إلى علم النفس، حيث استخدم سنة 1920 في مضامين تربوية، لكن لم ينحصر استخدام هذا المصطلح في المجال البيداغوجي وإنما طال كل الحقول المعرفية وإستراتيجية، وظهر مصطلح الكفاءة في مجال العمل، المقابلة والتكوين بمعنى أن النقاش حول الكفاءات أخذ أشكالا متعددة.

فالكفاءة لفظة ذات أصل لاتيني (compétence)، وقد ظهر سنة 1968 في اللغات الأوربية بمعان مختلفة، أما اصطلاحا يشوب مفهوم الكفاءة الكثير من الغموض والاختلاف، وقد ذكر العديد من الباحثين في هذا الإطار أنه يوجد أكثر من مئة تعريف لمفهوم الكفاءة، وقد تجسد استعمال هذا المصطلح أكثر في العمل الذي قام به "ماك سيلاند" سنة 1970 من خلال كتابه المعنون *(than intelligence testing for competence rather)* في إطار تنمية الحركة الأمريكية للكفاءة، أما فيما يتعلق بتعريف الكفاءة فقد وردت العديد من التعاريف في هذا الصدد، وذلك باختلاف الباحثين والدارسين لهذا المجال، فمن أقدمها نذكر ذلك التعريف الذي قدمه عالم اللسانيات " شومسكي " للكفاءة بأن الدراية المؤلف بلغته، فالدراية هي أساس الكفاءة، حيث تمثل مزيجا تطوريا من التجارب، القيم، المعلومات، والخبرات التي تشكل بدورها إطارا لتقييم وإدماج تجارب ومعلومات جديدة، إذن الدراية هي القاعدة المرجعية لتشكيل المعرفة، هذه الأخيرة تدخل كعنصر جوهري في الكفاءة، وتنقسم إلى معرفة ضمنية تبنى من التجارب الشخصية، يصعب نقلها من شخص لآخر، ومعرفة صريحة يمكن تداولها بسهولة بين الأفراد بفضل المزايا التي يوفرها استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال.

لقي مفهوم الكفاءات اهتماما وتطورا كبيرا عبر العديد من العلوم بدءا من علم النفس، علم الاجتماع، الارجونوميا، علة التربية، وصولا إلى علوم الإدارة، ولذلك فمفهوم الكفاءات مفهوم واسع ومتعدد الدلالات *concept polysémique* يحمل معان كثيرة ، وقد عبر لبترف (Le boterf) عن طبيعة هذا المفهوم بقوله

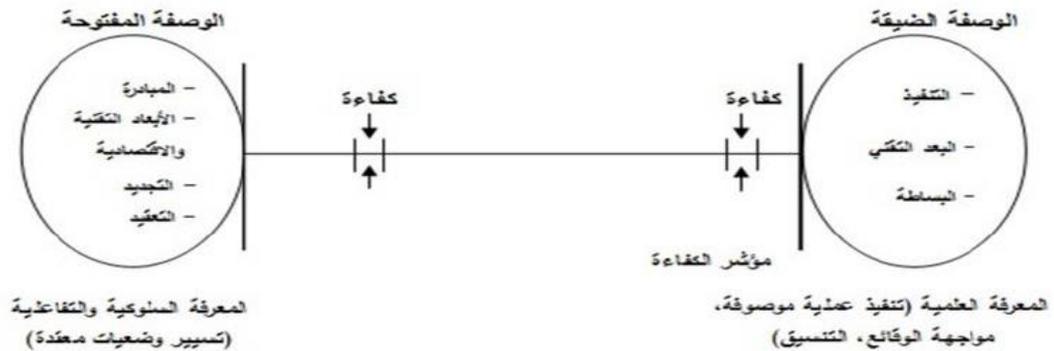
انه "حرباء فكرية"، *cameleau conceptual* ويضيف أن استعماله جاري منذ القديم، بدون أي محاولة لتحديد محتواه مما جعل منه تعبيرا شائعا¹.

يعتبر مصطلح الكفاءات من المصطلحات الحديثة التي أدخلت إلى قاموس الإدارة، وبالتالي فإن مفهومها لازال مستعصيا على الغالبية العظمى من رجال الإدارة، باعتباره مفهوم معقد، وقد تعددت التعاريف في هذا المجال نذكر منها:

يعرف تركز وكفسكي (Tucker&Cofsky) الكفاءات على أنها مجموعة من المهارات، المعارف، المفاهيم الذاتية والسلوك اتجاه متغير ما، وحسب كاردن (Cardinet) فان مفهوم الكفاءة يشير إلى مجموع المعرفة والمهارة ومتغيرات الشخصية التي تخص السلوك الناجح في مجال معين².

في حين يرى (Scallon) هي عبارة عن معرفة التصرف أو تعبئة المعارف والمهارات والسلوكيات ومختلف موارد الأفراد³. وفي نفس السياق اعتبر لبترف (Le boterf) الكفاءات بأنها القدرة على تعبئة , مزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة , بغرض بلوغ نتيجة محددة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم , كما يمكنها أن تكون فردية أو جماعية⁴. وأكد أن تعريف الكفاءة يتعدد بحسب المنظمات وظروف العمل، وهذا ما وضحه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 1: تعدد تعاريف الكفاءة



Source : Le Boterf, G., op.cit, p : 65.

¹ Le Boterf, G., **construire les compétences individuelles et collectives : la compétence n'est plus ce qu'elle était**, édition d'organisation, 3eme éd, 2004, p:14.

² Cardinet, J., **Évaluation scolaire et pratique**, De Boeck, Bruxelles, 1988, p: 133.

³ Scallon, G., **l'évaluation des apprentissages dans une approche par compétences**, Édition De Boeck, France, 2004, p: 124.

⁴ Le Boterf, G., **Repenser la compétence Pour dépasser les idées reçues : 15 propositions**, éditions d'Organisation, paris, France, 2008, p: 17.

تبعاً للشكل، يظهر بأن تعريف الكفاءة يتطور حسب درجة الانتقال بين القطبين، وهي:¹

- قطب ظروف العمل المتسمة بالروتين، البساطة، تنفيذ حربي للأوامر والتعليمات، وهي الوضعية الضيقة؛
- قطب ظروف العمل المتميزة بمواجهة المخاطر، التجديد، القيام بمبادرات، وهي الوضعية المفتوحة.

على هذا الأساس يكون تعريف الكفاءة متغيراً تابعاً لظروف العمل وخصائص المنظمات، فعندما يكون مؤشر الكفاءة قريباً من القطب الأول تعرف الكفاءة على أنها المهارة، بمعنى المعرفة العملية فقط، ويتضح ذلك من خلال التنفيذ الصارم للأوامر والتعليمات، ومثل هذه التعاريف يتم تبنيها في بيئة تايلورية؛ أما عندما يكون مؤشر الكفاءة قريباً من القطب الثاني يمكن أن تعرف الكفاءة بأنها معرفة التصرف قبل، أثناء وبعد الأزمات، أي المعرفة السلوكية والتفاعلية، يتحلى بروح المبادرة وأن يتحمل المسؤولية أي أداء العمل بانفتاح، وبهذا فمفهوم الكفاءة متغير حسب وضعيات العمل بين التأهيل التي تعرف على أنها القدرة على الفعل، والكفاءات والتي تتمثل في تنفيذ هذه القدرة بالتنسيق مع موارد المنظمة في وضعية عمل معينة.

ومن خلال التعاريف السابقة نلاحظ بأن أغلبها ركز على ضرورة احتواء الكفاءات على المعارف، المهارات، وكذلك استخدامها في الموقف المناسب، بحيث لا يكفي بأن فرداً ما يمتلك كفاءة بمجرد حوزته على تلك المكونات الأساسية، بل يستوجب عليه توظيفها في الموقف المناسب. فقد يمتلك الفرد تلك المقومات غير أنه لا يدركها، ولا يعني توفرها بأن لديه الكفاءة، وهو ما اصطلاح عليه بالخديقة الخفية (*Jardin secret*).

واعتماداً على ما سبق يمكن تعريف الكفاءات بأنها قدرة تعبئة وتوليف الموارد التي يمتلكها الفرد من معرفة، مهارة وسلوك في عدة مواقف مختلفة قصد القيام بإنجاز مهمة معينة.

فعند التطرق لمفهوم الكفاءات نجد هناك عدة مفاهيم تتداخل معه بشكل أو بآخر، وحتى نتمكن من تحديد مفهوم الكفاءات بشكل دقيق ونميزه عن غيره من المفاهيم، سوف نتطرق فيما يلي إلى أبرز هذه المفاهيم من باب التفرقة.

✓ **الكفاءة والاحتراف**: تتوافق كلمة الاحتراف مع مدى القدرة على التحكم في الحالات المهنية التي يمكن للفرد مواجهتها معها. ترتبط هذه القدرة بالكفاءات التي يملكها والتي يقومها طالباً، من خلال

¹ Le Boterf, G., *construire les compétences individuelles et collectives*, 2004, op.cit., pp : 53-54.

نوعية العمل الملحوظ في اللحظة، أي أن الاحترافية تعكس مستوى تحكم الفرد في القدرات أثناء عمله¹.

✓ **الكفاءة والتأهيل:** وضح زرفين (Zarifian) الفرق حين اعتبر التأهيل هو الموارد التي يمتلكها الفرد والتي اكتسبها من التدريب أو التعليم أو من الممارسة المهنية، وغالبا مايرتبط التأهيل بالشهادات كغاية، إما الكفاءة فهي كيفية استخدام تلك الموارد في موقف معين². وقد شبهت حركة المؤسسات بفرنسا خلال الأيام الدراسية العالمية للتكوين Daleville سنة 1998 التأهيل بعلبة الأدوات التي يمتلكها، والكفاءة بطريقة استخدام تلك العلبة واستغلالها في موقف معين³.

✓ **الكفاءة والإمكانية:** يمكن للإمكانية أن تعرف بالاستعدادات والمميزات التي تدفع أي فرد ما للتفتح على المستقبل والتي تتعهد له بمسؤوليات عالية⁴؛ ومع ذلك يمكن للإمكانيات أن تعتبر⁵:

- كمجموع الكفاءات الملاحظة حقيقة من الفرد والتي تطبق في وظيفته؛
- مجموع الكفاءات الموجودة، والتي لم تنفذ بعد في الوظيفة المعنية؛
- الاستعدادات الملاحظة عند أي فرد والتي لم تجد الفرصة بعد كي تتطور. تحول هذه الاستعدادات إلى كفاءات مستعملة من طرف المؤسسة بعد إجراء تكوين.

ثانيا: خصائص الكفاءات

يوجد اتفاق بين الباحثين في تحديد مفهوم موحد للكفاءات، بيد أن هناك إجماع على تحديد خصائصه، التي نوضحها على النحو التالي:

- ذات غاية و مقصد حيث انه يتم استغلال مختلف الطاقات قصد تنفيذ نشاط معين، يعني العملية المتممة بالنسبة للنشاط الذي تنفذ فيه والهدف الذي يتصل بهذا النشاط⁶؛
- إنها مركبة فهي الترابط الحركي لمجموع العناصر المختلفة التي تشكلها (معارف، مهارات، تصرفات...) بغية الاستجابة لمتطلبات التكيف⁷؛

¹ Batal, C., **La gestion des ressources humaines dans le secteur public, Tome2**, Ed Organisation, Paris , 1997, p: 252 .

² Zarifian, P., **Le modèle de la compétence**, édition Liaisons, France, 2004, p:13.

³ De Calan. D., Sous dire de **reconnaissance et compétences**, Objectif compétences, Paris, 2002, p:13.

⁴ Vern, C., **l'évaluation des compétences**, Ed .Liaison, Paris, 2002, p : 43.

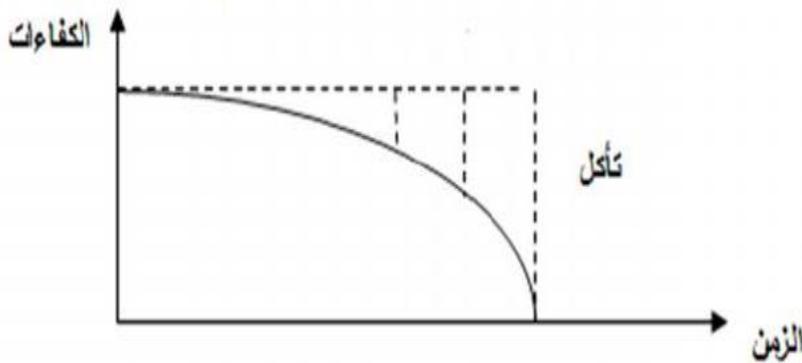
⁵ Famadiou J.& projet, J., **Gestion des ressources Humaines et relations Professionnelles**, Ed Management, Paris,1996.

⁶ Leplat, J., **Compétence et ergonomie : Modèles en analyse du travail**, Ed Madriaga, Liège, 1991, p: 263.

⁷ Zarifian, P., **Objectif Compétences pour une nouvelle logique**, Ed Liaisons, Paris, 2001, p: 71.

- إنها مكتسبة تتعلق بعمليات التي تنشأ عن طريق البناء الشخصي، والاجتماعي الذي يجمع التعلم النظري الناتج عن طريق الخبرة؛
- إنها محتملة ظرفية خاضعة لشروط والفرص مع العلم أن كل الأوضاع هي قواعد للدور الذي تمارسه، وهذا يمكن أن يكون أكثر تحديدا من المميزات الفردية¹؛
- لها ميزة الافتراضية فهي مفهوم مجرد لا يمكن ملاحظتها إلا من خلال مظاهرها ويتم تحديدها من خلال تحليل الأنشطة، أي أن الكفاءات مرتبطة بالسلوكيات والإنجازات التي تعد المؤشرات الملموسة التي تسمح بملاحظتها وتقييمها²؛
- صياغتها تتم بطريقة ديناميكية، حيث أن كل العناصر المكونة لها تتفاعل في حلقة مفرغة عبر الزمن³؛
- إنها مكتسبة، بالفرد لا يولد كفاء لأداء نشاط معين، وإنما يكتسب ذلك من خلال ممارسته للنشاطات والخبرة المكتسبة من تجاربه في العمل، إضافة للتدريب الموجه له؛
- إنها مفهوم مجرد، غير مرئية، فما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة ونتائج هذه الأنشطة، وبهذا نقول أنها ليست أصلا بالمعنى المحاسبي مثل براءات الاختراع؛
- الكفاءة غير دائمة، فهي ظرفية، حيث أنها تتقادم عند عدم استعمالها، لان مصدرها الأفراد، فإذا لم يسمح لهم إظهار كفاءتهم ومهارتهم فإن هذه الأخيرة تتلاشى، ومن ثم يتعذر على المنظمة الاستفادة منها؛ ويمكن إظهار ذلك وفق الشكل التالي:

الشكل رقم 2: تقادم الكفاءات



Source : Larregle, J., **Analyse ressource base et identification des actifs stratégiques**, revue française de gestion, Mars-Avril-Mai, 1996, p:30.

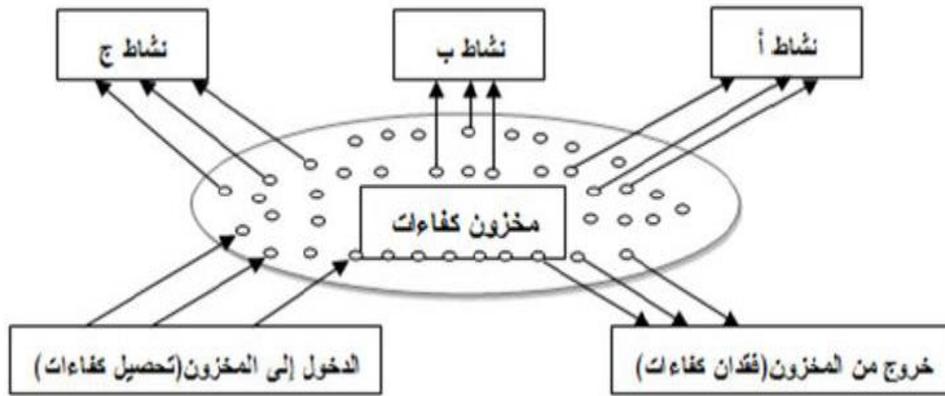
¹Dejoux , C. & Dietrich, A., **Management par les compétence : le cas de Manpower**, Pearson réduction, paris, 2006, p:98.

²Dejoux , C.& Dietrich, A., Ibid , p:278.

³Leplat, J., De Montmollin, M., **Les compétence en ergonomie**, Oc tares, Paris, 2001, p:180.

بإمكان كل فرد أن يملك ملف كفاءات خاصة به والتي تتغير وتتطور بتغير ظروف العمل، ونفس الشيء بالنسبة لفرق العمل؛ وبكون المنظمة تتكون من مجموعة من الأفراد، وبالتالي مجموعة من فرق العمل، فإنها هي التي تكتسب هذا المخزون من الكفاءات، ويمكن إظهار ذلك وفق الشكل التالي:

الشكل رقم 3: مخزون الكفاءات عند الفرد أو فريق عمل



Source : Batal, C., op.cit., p : 157.

للعاملين كفاءات تفوق كثيرا ما يتم استغلاله أو الاستفادة به فعلا في مواقع العمل المختلفة، وأن الاستفادة القصوى منها هي المصدر الحقيقي لتمييز المؤسسات وقدرتها على تحقيق إنجازات باهرة غير تقليدية. وتنبع خصائص الكفاءات من كونها تعد موردا استراتيجيا، يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ويظهر ذلك من خلال ما يلي:¹

✓ **خلق القيمة:** إن الطبيعة المتباينة للكفاءات العاملين الناتجة عن اختلاف مستوياتهما، تجعل مساهماتها في خلق القيمة متباينة أيضا، فإذا كانت المؤسسة تمتلك عاملين ذوي كفاءات تكون قد امتلكت رصيد من الرأس المال البشري متفرد ومميزا تسمح لها بانتهاز الفرص وتجنّبها التهديدات، وهذا ما يضمن لها خلق قيمة

¹ Grisé, J., **Les Ressources Humaines En Tant Que Source D'avantage Concurrentiel Durable**, document de travail n°13, AGRH, Québec, Montréal, 1997, p:4.

²Porter, M., **L'Avantage Concurrentiel**, Dunod, Paris, 2000, p:60.

إضافة أعلى مما عند المنافسين، وهذا ما أشار إليه بورتر عندما قال بان الموارد البشرية هي المسئولة عن خلق القيمة وان تسييرها يؤثر على ميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تنمية الكفاءات وتحفيز العاملين¹.

✓ أن تكون نادرة: هناك التباين الطبيعي للكفاءات العاملين فمن كان يمتلك قدرات عالية عادة ما تكون نادرة، فكفاءات العاملين التي تمتلكها المؤسسة وتستخدمها تعد مصدرا لتمييزها عن باقي المنافسين، كان أن تتوفر لها قدرات تمكنها من الإبداع والابتكار، وقبول التحديات والمهام الصعبة والتعامل مع تقنيات مختلفة، أي امتلاك المؤسسة لهذه الكفاءات هو بمثابة تضييع الفرصة على المؤسسات الأخرى.

✓ أن تكون غير قابلة للتقليد: أن يصعب على المنافسين تقليدها سواء بالتدريب والتأهيل، وإن أهم ما يصعب إمكانية تقليد كفاءات العاملين طبيعة ثقافة المؤسسة، ومعايير أدائها التي لا يمكن تجسيدها في بيئة مغايرة، بالإضافة إلى صعوبة تحديد بدقة مدى مساهمة كل كفاءات العاملين في القيمة التي تم خلقها في المؤسسة بسبب تداخل النشاطات المختلفة، وصعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء عملية خلق القيمة بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات.

✓ أن تكون غير قابلة للإحلال: تعد كفاءات العاملين غير قابلة للإحلال نظرا استحالة تحويلها بمورد بديل، نظرا لان الميزة التنافسية التي حققتها المؤسسة من خلالها يصعب استمرارها حالة تبديل كفاءات العاملين التي ساهمت في خلقها.

ثالثا: أسباب الاهتمام بالكفاءات

يرجع السبب حسب سنسل (Sainsaulieu) في التوجه نحو اهتمام بالكفاءات إلى عدة عوامل، أبرزها²:

1- كون المؤسسة تتواجد في ظل سوق تتميز بالتطور والتغيير المستمر مع تزايد طلبات العملاء في توزيع أكثر للمنتجات، والخدمات، جودة عالية والطلبات الجديدة للعملاء؛ زادت من حدة المنافسة خاصة مع ظهور العولمة، مما انعكس على طرق الإنتاج وعلى المنتجات وعلى طبيعة العمل في حد ذاتها، وكذا في تطور طرق وأساليب ونظريات الإدارة كطريقة التمكين التي تقضي بمنح العاملين صلاحيات وحرية أكبر في اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المشرفين، كل هذه إفرزات والتغيرات أدت إلى حتمية قبول إضافة كفاءات العاملين إلى قاموس الإدارة وضرورة بناء القدرات باعتماد هذه طرق لتصب في النهاية في تحقيق الأهداف؛ تطور الطرق والأساليب التنظيمية فبعد انتهاء التنظيم العلمي للعمل لتايلور الذي ينادي بشعار الإنسان

²Bellier, S., *Le savoir-être dans l'entreprise*, 2^{ème} éd, Vuibert, Paris, 2004, pp : 69 -71.

كآلة وأصبح ينظر للفرد داخل المؤسسة باعتباره موردا متفردا ينبغي التعامل بجزر معه، فتم الانتقال من الطرق التقليدية في التنظيم لتتماشى مع هذا الفكر الجديد حيث اتجهت إدارة الموارد البشرية في مجال إدارة أفرادها من الاستعانة بتوظيف المناصب إلى توظيف الكفاءات لأداء عمل ما، حيث اعتمدت هذه الطريقة لتحديد متطلبات كفاءات العاملين لضمان التوصيف الجيد للمهام وتوجيهها نحو تحقيق أهداف الإدارة، وهناك تحول آخر من التركيز على المناصب في عملية تحديد السلم الهرمي إلى التركيز على الأفراد وتحديد كفاءاتهم؛

2- أدت التغيرات في الأفكار والنظريات إلى ضرورة وحتمية ضمان الحركية الداخلية في المؤسسة بهدف جعل الموارد البشرية أكثر مرونة للتلاءم مع التغيرات في العمل، التنظيم،... ؛ لكن بالمقابل فإن ضمان مرونة الموارد البشرية يستلزم اعتماد طرق وبرامج تدريبية قد تكون مكلفة في بعض الأحيان، فتتم الاستعانة باستغلال الكفاءات الموجودة أصلا لدى المؤسسة عوض تدريبها وذلك عبر معرفتها وتحليلها ومن ثم قياسها؛ وكما قال مرل (merle) فإن مفهوم كفاءات ظهر بشكل معتبر بين تيارين هما: تيار من منطق تصنيفي ومنطق تحريكي للعاملين وتيار ذو بعد جماعي وفردى لبناء المعرفة والمهارة . أي أن الحركية الداخلية في المؤسسة فرضت عليها البحث عن ذلك العامل الذي يؤدي هذه الوظيفة، فكانت المؤسسة هنا محصورة بين الاستعانة بتدريب عمالها وبين التكلفة العالية للتدريب، فكان مفهوم الكفاءات هو العامل الذي إذا تم تحليله واكتشافه وقياسه فإنه يمكن المؤسسة من ضمان وتوفير الحركية عمالها؛

3- اهتمام بالإدارة التنبؤية بالمناصب والكفاءات، تقوم بالتنبؤ والتخطيط للكفاءات والمناصب التي تشكل ضرورة لعمل المؤسسة بشكل جيد وذلك في مدة تتراوح بين الثلاث والخمس سنوات . إن سبب ظهور الإدارة التنبؤية بالمناصب والكفاءات كان استجابة للحاجة إلى تقليص التكاليف المتزايدة في عمليات الاستثمار في الموارد البشرية وكذا عمليات البحث والتطوير... الخ، فقامت هذه الإدارة بتوقع وتخطيط ما تحتاج إليه المؤسسة من مناصب وكفاءات في مدة زمنية معينة.

المحاضرة الرابعة: أهداف، أهمية ومقاربات الكفاءات

تلجأ المؤسسات لكفاءات العاملين لمواكبة التطورات الحاصلة في شتى المجالات، فتساعدها في التغلب على الأوضاع والظروف شديدة التعقيد التي تواجهها، التي تجعلها مطلب من متطلبات اندماج في اقتصاد المعرفة، وموردا رئيسيا وأصلا ثابتا في إستراتيجية أي مؤسسة أرادت الرقي بمركزها نحو مستقبل، وعلى هذا الأساس يمكننا أن نحدد أهداف وأهمية الكفاءات في ما يلي:

أولا: أهداف كفاءات

يشير كل من سمولنسكي وكليمر (Smolensky & Kleiner)، إلى أن كفاءات العاملين تعد أعلى مورد لدى المؤسسة، ويقول فان عقول البشر آلات معقدة لا تبلى ولا تتقادم أبدا، وبعوض الصيانة يمكن جعل هذه الآلات مبدعة ومفيدة جدا، لذا يتعين على المؤسسة أن تقوم باستثمارها بينائها وتطويرها لتحقيق الأهداف التالية:¹

1. تحليل وحل المشكلات: تظهر كفاءات العاملين من خلال التصرف السليم في المواقف المفاجئة، بترجمة قدرتهم على حل مختلف أنواع المشاكل التي تواجههم وتواجه المؤسسة، وتتوقف كفاءتهم في حل المشاكل على تحديد المشكلة وتحليل عناصرها والخروج بحلول مبتكرة لمواجهة هذه المشكلة بأقل تكلفة وفترة زمنية ممكنة، لملافاة أهداف المؤسسة التي يعمل بها بأقل خطر ممكن.
2. التفكير النقدي: كما تظهر كفاءات العاملين من خلال التفكير الصحيح والسليم والذي يساعد على الوصول إلى النتائج الصحيحة وعدم الوقوع في الخطأ، فكفاءات العاملين تمكنهم من التمييز بين الرأي والحقيقة التعامل مع المشكلات، التي تواجهها بطرق عقلية بعيدا عن التعاطف والخروج باستنتاجات منطقية سليمة، تجنب المؤسسة من الخطر.
3. الإبداع: تظهر كفاءات العاملين من خلال إبداع حلول للمشاكل التي تواجههم وتواجه المؤسسة، والتي تسمح بإتاحة الفرصة للمؤسسة لتحقيق أهدافها ضمن الحدود المطلوبة بأقل تكلفة وبأقل وقت ممكن،

¹Smolensky, E.D. & Kleiner, B.H., **How to train people to think more creatively**, Management Development Review, 8(6), 1995, p30.

كما يمكن من خلال كفاءات العاملين إبداع طرق وأساليب عمل جديدة أو منتجات جديدة لم يتم الوصول لها من قبل.

4. *التعلم*: الاستمرار في التعلم والتدرب من اجل مسايرة التطورات، وكذا العمل على التنمية الذاتية، حيث أضحت الدعامة الأساسية للمنافسة بين المؤسسات هي القدرة على التعلم والإبداع بصفة مستمرة.

ثانيا: أهمية الكفاءات

تعد الكفاءات عنصرا هاما في الاعتبار التي تصنفها المؤسسة، والتي توصلها لتحقيق مستوى أعلى من النجاحة في الأداء الكلي من خلال :

- الاهتمام بالكفاءات أصبح من الأولويات التي تقوم عليها الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة، حيث أصبحت في كثير من الأحيان هي المحددة والمتحكمة في كل عمليات الإدارة؛
- أصبحت الكفاءات بمثابة نقطة الانطلاق لأحداث الفرق بين المؤسسة وبين المنافسين، حيث يرى كل من بلوند وبوفي (Balland&Bouvier) بأن الكفاءات هي مورد أساسي واستراتيجي يساهم في خلق ميزة تنافسية دائمة للمؤسسة، فإذا اجتمعت يمكن تصنيفها كأصل من أصول المنظمة التي يجب المحافظة عليها وتثمينها¹؛
- تعتبر الكفاءات بمثابة المنقذ الرئيسي للمؤسسة في حالة مواجهتها للتحديات الواقع الجديد الذي أوجدته ظروف العولمة والتطورات التقنية، حيث أصبحت المؤسسة تعتمد على المعرفة عموما والكفاءات خصوصا وأعطتها حرية أكبر للعمل دون التدخل المباشر للاستفادة من مزايا الإبداع، والشيء الذي دفع بالمؤسسة لذلك هو قناعتها المطلقة بأن رأس مالها الحقيقي ومصدرها الأساسي في خلق القيمة يتمثل في الكفاءات²؛
- مع التقدم التكنولوجي والغزارة المعرفية التي تتوفر عليها أي مؤسسة بإمكانها أن تعطي لها إضافة نوعية ترتقي بها، كل ذلك يتطلب الإستثمار في الكفاءات وتثمينها مما يدر عليها بفوائد معتبرة، سواء فوائد ملموسة (أرباح، إنتاجية جيدة... الخ) أو فوائد غير ملموسة (رضا العملاء، ضمان الولاء والخاصة وأن

¹Balland, S. & Bouvier A. M., **Management des entreprises en 24 Fiches**, Dunod, paris, 2009, p: 101.

² Jolis, N., **Piloter les Compétences: de la logique de poste à l'atout compétence**, Ed d'organisations, paris, 1997, p: 55.

السباق بينها وبين العلاقات الجيدة مع العملاء)، لذا فإن المؤسسة تولي اهتماما بالغاً بالاستثمار في هذا المجال خاصة وأن السباق بينها وبين المنافسين يتمحور حول هذه النقطة؛

- يتوفر العاملين على مجموعة موارد (معارف، مهارات... إلخ) وظروف بيئية قد تكون متاحة لهم، لكن جهل هؤلاء وعدم درايتهم وإدراكهم بكيفية التوفيق والتحرك لهذه الموارد لن يعود على المؤسسة بأدنى فائدة، لذا فمن الضروري أن تقوم هذه الأخيرة بوضع عامل الكفاءات ضمن أولوياتها، باعتباره السبيل الوحيد أمامها لاستغلال موارد عمالها عوض تعرضها للتلاشي والاختلاف مع مرور الوقت، إذ وكما هو معلوم أن هذه الموارد إذ لم تستغل وتنمي بصورة مستمرة فسوف تختفي وذلك ما يطلق عليه بالكفاءات الميئة؛

- أن جوهر نجاح وظيفي أو بداية لكل الإستراتيجيات التنظيمية الناجحة، تكون وفقا لثمين العقول المعرفية والكفاءات التي تشكل محورا مهما في إنتاج الثروة الحقيقية، التي تزيد من موقع المنظمة بين كل المنظمات الحديثة؛

- تشكل الكفاءات أحد أهم الموارد الأساسية والإستراتيجية للمؤسسة، كما يراه برني (Barney) وهو ما ذهب إليه كل من هامل وبرهلد (Hamel & Prahalad) بأن الكفاءات، عنصر أساسي في إستراتيجية المؤسسة، حيث تذكر هذه الأهمية دعم الميزة التنافسية التي تكسبها المؤسسة والتي تميزها على باقي المنافسين.

ثالثا: مقاربات الكفاءات

لم يعد مضمون الكفاءة بمنظورها الجديد، ذات مدلول بسيط يعني فقط قدرة الفرد أو الجماعة على الاستجابة الفعالة، والناجعة لمتطلبات منصب العمل أو المهنة التي يقوم بها، بل أصبحت ذات مفهوم شامل ومركب، تتوقف على قدرة الفرد والجموعات والبيئة التنظيمية كلها مع بعضها البعض في التزامن (*Synchronisation*) وانسجام وبذلك أصبحت لها مكانة محورية في عالم التسيير والمنظمة، لكونها تربط بالإستراتيجية وتسيير الموارد البشرية.

بالفهم العميق والدقيق لهذه العلاقة بين الكفاءة من جهة، وهذه المفاهيم من جهة ثانية، تنتقل من تسيير الحافظة التكنولوجية إلى تسيير حافظة الكفاءات، والذي يقوم على ثلاث مقاربات وهي:¹

1- **المقاربة التسييرية للكفاءات (approche gestionnaire):** تنظر المقاربة التسييرية للكفاءة على أنها تتكون من شقين، الشق الأول يشتمل على مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، والشق الثاني يشتمل كذلك على قدرة الاستغلال هذه المعارف والخبرات في وضعيات مهنية مختلفة، فمن هذا المنطلق تصبح الكفاءة لها ثلاث مكونات أساسية وهي المعارف، مهارات وسلوك، هذه المكونات الثلاثة للكفاءة من منظور هذه المقاربة، لا بد أن تكون جاهزة للتعبئة و الاستغلال أمام أي وضعية مهنية أو وضعية عمل، فنلاحظ من هذا التصور للكفاءة أنها ليست نظرية فقط، بل عملية وكذلك متطورة بتطور الوضعيات المهنية التي يواجهها العامل أثناء أدائه لمهامه، ورغم هذين العاملين تبقى الكفاءة غائبة أو ناقصة إذا لم تكن مقرونة:

-بالقدرة على الفعل (*le pouvoir d'agir*) الذي يعني توفيراً للبيئة التنظيمية المناسبة، والتي تمكن الكفاءات أن تعمل وتبرز دون عوائق تنظيمية أو بيروقراطية.

- الرغبة على الفعل (*vouloir d'agir*) التي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمؤسسة، إذن فالكفاءة هنا كما نلاحظ هي منظومة متكاملة، ومسؤولية طرفين أساسيين، وهما العمال ومجموعات العمل بما يمتلكونه من معارف ومهارات، والإدارة التي يقع عليها مسؤولية القدرة التسييرية بتوفيرها للبنية التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية اللازمة، فبدون هذين الطرفين أو عاملين لا تكون هناك كفاءة من وجهة نظر هذه المقاربة.

2- **المقاربة العملية للكفاءات (approche opérationnelle):** من منظور المقاربة العملية، إن الكفاءة تكون وليدة تفاعل دائم، ومستمر بين ثلاث مكونات أساسية وهي التكنولوجيا، التمهين الجماعي والسيرورة التنظيمية؛ فالكفاءة بهذا المنظور لا يمكن شراؤها أو الحصول عليها أو تقليدها، لأنها وليدة التفاعل المتزامن بين هذه العناصر الثلاث، وليس ظريفي أو مؤقت، ووليدة كذلك قدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي لهذه المكونات بما يمنح لها ميزة تنافسية، فنلاحظ أن الميزة التنافسية فيما يتعلق بالكفاءة لا يمكن أن تتحقق إلا بتفاعل دائم ومستمر بين هذه المتغيرات الثلاثة، وأن الاستطاعة أو القدرة حسب هذه المقاربة ليست فردية بل جماعية، وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة، حسب قدرة هذه الجماعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا

¹ Piolle, J. M., *valoriser les compétences*, éd.EMS, 2001, p: 21.

المستعملة من طرف المؤسسة، والتي هي بدورها في تغير وتطور دائم وكذا قدرة هذه الجماعة على التأقلم، والتفاعل مع السيرورات التنظيمية التي تطبقها المؤسسة في كل مرة من أجل رفع من فعاليتها ومن مسايرة التغيرات المحيطية والداخلية، ومن هنا تكون الكفاءة شيء عملي، ووليدة الممارسة الميدانية والناجحة للمكونات الثلاث.

3- المقاربة الإستراتيجية للكفاءات (*approche stratégique*): إن مفهوم الكفاءة من هذا المنظور تتضمن الكفاءات التي تعطي للمؤسسة الميزة والمكانة التنافسية من جهة، وتكون باستطاعتها أن تنجز لها المشاريع الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة، فالكفاءات بهذا المعنى تكون تلك القدرات المعرفية والعملية والتنظيمية التي:

- يصعب تقليدها من طرف المنافسين؛
 - يصعب أو يستحيل تعويضها بواسطة آلية تكنولوجية جديدة؛
 - يصعب أو يستحيل تعويضها بواسطة ابتكار طرق تنظيمية حديثة أو كفاءات أخرى مشابه.
- هذه العوامل تكسب الكفاءة صبغة الإستراتيجي، كما نلاحظ من هذه المقاربات أو الأبعاد الثلاثة للكفاءة أنه يوجد بها تدرج وتكامل، بحيث لا يمكن أن تكون هناك كفاءة إستراتيجية دون البعد الأول والثاني لها، وكذلك بالنسبة للكفاءة العملية لا يمكن أن تكون بدون البعد الأول، فتفسير الكفاءة ومتابعتها يتطلب قدرة متعددة ومتكاملة.

قام مجموعة من الباحثين من أهمهم (Sanchez & All) و (Sanchez & Heene)، باقتراح مقاربة تتميز بأنها أكثر قابلية للتطبيق (مقاربة نظرية وتطبيقية في نفس الوقت)، وهي نظرية المنافسة على أساس الكفاءات، حيث اعتبروا أن مقارنة الموارد ناقصة عند تطبيقاتها، وبهذا بحثوا في سد هذا النقص. ولمعالجة أوجه القصور قام (Sanchez & All) بتطوير بعض المصطلحات، كالموارد، الكفاءات، القدرات وغيرها، وجعلها أكثر وضوحا، بالإضافة إلى تبيين الارتباط الموجود بين هذه المفاهيم، وبعدها قدموا العناصر المكونة لنظريتهم. وتتمثل المفاهيم الأساسية التي ترتبط بالمقاربة الجديدة فيما يلي:¹

¹Sabrina Loufrani-Fedida, **Management des compétences et organisation par projets : Une mise en valeur de leur articulation : analyse qualitative de quatre cas multisectoriels**, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université De Nice-Sophia Antipolis, France, 2006, pp:60- 63 .

الجدول رقم 1: المصطلحات الأساسية لنظرية المنافسة على أساس الكفاءات

| المفاهيم | التعريف |
|----------------|---|
| الأصول | هي كل الأشياء الملموسة وغير الملموسة التي تستعملها المنظمة في عمليات الابتكار و/ أو تسويق المنتجات. |
| القدرات | هي نماذج لاستخدام الأصول لابتكار، إنتاج، و/أو تسويق المنتجات، فهي أصول غير ملموسة خاصة وهمة لأنها تحدد كيفية استخدام المنظمة للموجودات الملموسة ومواردها غير الملموسة الأخرى. |
| الموارد | هي الأصول المتاحة والمفيدة للمنظمة للكشف والاستجابة للعرض والتهديدات في السوق، وتشمل القدرات التي تكون بدورها متاحة ومفيدة. |
| الكفاءة | هي قدرة المنظمة على التنسيق الدائم عند استخدام أصولها من أجل تحقيق أهدافها، فمن أجل أن تكون الكفاءة تنظيمية يجب أن يتم استخدام موارد المنظمة بشكل منظم ومنسق تبين الاستخدام وحالة الإنجاز. |
| صيانة الكفاءات | يتطلب في بيئة ديناميكية متغيرة باستمرار التكيف المستمر للأصول مع ظروف البيئة. |
| بناء الكفاءات | هي عملة تسمح للمنظمة بتغيير وتجديد المخزون الحالي للأصول والقدرات لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها، وبالتالي فبناء الكفاءات يتميز بخلق خيارات إستراتيجية جديدة قابلة للتطبيق في المستقبل لتحقيق الأهداف المسطرة. |
| المعرفة | المعرفة الفردية يتم تعريفها بوضعها كمجموعة من المعتقدات الفردية حول العلاقات السببية بين الظواهر المختلفة؛ والمعرفة التنظيمية ثم تعريفها على أنها مجموعة من المعتقدات السببية المشتركة داخل المنظمة. |

Source: Sabrina Loufrani-Fedida, op.cit., pp : 60- 62.

في الخطوة الثانية أشار (Sanchez&Heene) للعناصر المكونة لنظريتهم، والتي تسمح بدمج الأبعاد الديناميكية والمنهجية والمعرفية للمنظمات وبيئاتهم، وتمثل في:¹

- تأخذ هذه المقاربة بعين الاعتبار قدرة المنظمة للرد على الطبيعة الديناميكية للبيئة الخارجية وعملياتها الداخلية، وبهذا درسوا التفاعلات بين ديناميكية الصناعة والمنظمات في أربع مستويات: بين الأفراد والجماعات، بين المنظمة والموردين، بين المنظمة وزبائنها، وأخى ا ر بين المنظمات التي تتعاون و/أو تتنافس فيما بينها؛

- تعتبر المنظمة كنظام مفتوح، يتكون من الأصول الملموسة وغير الملموسة المترابطة، والتي يتم تنسيقها واستخدامها من قبل المسيرين، من خلال منطق استراتيجي لتحقيق مجموعة من الأهداف، فهي نظم مفتوحة لأنها تعتمد على تدفق الموارد من بيئتها للبناء والاستخدام الأمثل للكفاءات، وشرح الاستخدام المتزايد للشبكات والتحالفات في الأسواق الديناميكية؛

¹Sabrina Loufrani-Fedida, op.cit, p : 63.

-تعطي المقاربة أهمية كبيرة لخلق المعارف، لأنها تعتبر كمادة أولية لكفاءات المنظمة، فهي وضعت العديد من العلاقات الأساسية بين الأصول المعرفية، الأنشطة وكفاءات المنظمة، فهي نظرت إلى المعرفة وتطبيقها في العمل هي أساس كفاءات المنظمة؛

-تعكس المقاربة الطابع الشمولي للمنظمة، فالمنظمات تعتبر كأنظمة تتنافس على الاستخدام الأمثل لكفاءاتها الحالية (الاستفادة من الكفاءات) والبحث عن سبل لتوسيع كفاءاتها الحالية (بناء وخلق الكفاءات)، وهو ما يفرض ضرورة دمج الموارد البشرية في إستراتيجيتها من خلال عملية تنمية الكفاءات للتجاوب مع متطلبات المحيط.

فهذه النظرية تركز على طريقة البحث التي تأخذ الكفاءة الإستراتيجية بمفهومها الشامل، لأنها لا ترتبط بالموارد البشري فقط، فالكفاءات الفردية تتكون من مجموع الصفات الفردية المرتبطة بمجموعة من النشاطات الخاصة، لكن الكفاءة كقدرة على العمل لا ترتبط بفرد واحد، فالفعل الناجح داخل المنظمة يقوم على آليات التعاون، وتتضمن إقامة علاقات التأثير المتبادل (الاعتمادية) ما بين الكفاءات، وتؤدي إلى خلق عدة عوامل التي تعطي نتيجة أحسن من تلك المحققة من طرف عمل الفرد، ونقصد بذلك الكفاءات (Synergique) التعاضد الجماعية؛ وبهذا فهي تنادي بدمج تحليل المستويات المختلفة في المنظمة (الفردية، الجماعية، التنظيمية، الإستراتيجية)، وبالتالي فهذه النظرية تقدم إطارا مفاهيمي واسعا لتحقيق التكامل في مقاربات الإدارة الإستراتيجية. وبهذا حاولت إعطاء تفسير لكيفية الحصول على الكفاءات الإستراتيجية، وتتعرف بدور المورد البشري كأساس لها، ذلك لاعترافها بالدور الفعال لإدارة المعرفة والتعلم التنظيمي المرتبطان ارتباطا وثيقا بالأفراد والجماعات.

المحاضرة الخامسة: أنواع الكفاءات

إن التعريف الموسع وتعدد خصائص الكفاءات ساهم وبشكل كبير في وجود تقسيمات كثيرة لها، ولقد اعتمد المفكرين في تصنيف الكفاءات على عدة أسس ومعايير نذكر منها:

أولاً: تصنيف الكفاءات من حيث مجالات الاستخدام

مهما كانت الوظيفة الممارسة فإنها تحتاج إلى جملة من الكفاءات، التي من شأنها أن تساعد على الأداء الجيد والفعال لهذه الوظائف، ولهذا تنقسم الكفاءات على أساس مجالات الاستخدام إلى:

➤ حسب ولكسن (Wilkinson) حيث قام بتقسيم الكفاءات إلى:¹

✓ **الكفاءات الضرورية:** يستخدم مصطلح الكفاءات الضرورية في العديد من الميادين والمجالات للدلالة على مجموع المعارف والمهارات والسلوكيات اللازمة لأداء الأعمال والنشاطات أي كان نوعها أو مجالها، ولقد عرفتها بيليزل (Bélisle) على أنها مجموع الطاقات التي تمنح صفة التمييز للشخصية أكثر منها لوظيفة بعينها، فالكفاءات الضرورية تتطور في النشاط وتتقدم على إثر مختلف التجارب التي يختبرها العاملين في حياتهم ونتيجة لأوضاع وأحوال العمل المختلفة، فالكفاءات الضرورية هي إذن كفاءات متغيرة من حالة إلى أخرى؛ ومن خلال هذا التعريف نجد بأن الكفاءات الضرورية تمتاز بأنها كفاءات شاملة لا تقتصر لا على مجال محدد ولا على مهنة بعينها، بل أنها تفيد في إنجاز وتحقيق العديد من الأعمال والوظائف، وعادة ما يتم الحصول على هذا النوع من الكفاءات من خلال ممارسة وظائف أو مهام معينة مما يكسبه بعض المعارف القاعدية الأساسية التي تمكنه من أداء الأعمال التي يكلف بها، ولهذا يؤكد العديد من الباحثين على أن الكفاءات الضرورية تكتشف، تعرف وتتطور في إطار العمل إنها نتيجة التنظيم الأمثل لموارد العاملين المختلفة في ظروف العمل المتغيرة من أجل تحقيق النتائج المنتظرة. ولهذا تصف الكفاءات الضرورية بأنها قدرات النشاط أو التصرفات التي يتم ملاحظتها وتقييمها على أرض الواقع، والتي تمارس في العديد من النشاطات لهذا تعتبر الكفاءات الضرورية بمثابة الكفاءات اللازمة لتحقيق إستراتيجية المؤسسة وبلوغ أهداف الشركاء، فهي تتعلق بكفاءات التصرفات العامة الضرورية لكل

¹ Wilkinson, J., (2004), **Supervisors and counselor's guide to the APC help your candidate succeed**, RICS books, UK, 2004, pp: 81-82.

الوظائف والأدوار، ولهذا فتوفرها ضروري جدا خاصة في ظل اقتصاد المعرفة التي تحتم على العامل أن يكون متعدد التخصصات.

✓ **الكفاءات الخاصة:** والتي يطلق عليها أيضا الكفاءات النوعية وذلك لارتباطها بنوع محدد من المهام، وهي خاصة لأنها تتعلق بمجال معرفي أو مهاري أو وجداني معين، وبذلك فهي تختلف إذن عن الكفاءات الضرورية. ولقد عرفت بيليزل (Bélisle) الكفاءات الخاصة على أنها مجموعة الطاقات التي تمتاز بها وظيفة عن منصب عمل، وعن نشاط معين؛ وتتطور الكفاءات الخاصة غالبا من خلال التعليم النظامي أو غير النظامي وترى من خلال التجربة، والكفاءات الخاصة هي كفاءات يصعب نقلها من وظيفة عمل إلى أخرى، وهي نوعان:

- **كفاءات الخاصة بالمستوى :** يحتاج اعتلاء مناصب المسؤولية وممارسة السلطة إلى نوع خاص من الكفاءات التي تساعد في أداء المهام بفعالية، فقدرات المستوى إذن تتعلق بالكفاءات المرتبطة ببعض المجموعات أو المستويات الوظيفية مثل الكفاءات الضرورية والمهمة بالنسبة لكل مديري المؤسسة، هذه الكفاءات من شأنها مساعدة هؤلاء في التسيير الجيد والإدارة الحسنة للمصالح، المديرين، الإدارات التي يشرفون عليها.

- **كفاءات الخاصة بالمهنة :** تتمثل بممارسة مهنة ما، من أجل الأداء الجيد لدور أو وظيفة مهنية محددة، فهي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والتصرفات التي تمارس في إطار محدد، ويتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني والذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها.

✓ **الكفاءات المفتاحية :** هي الكفاءات القيمة المرغوب فيها، مفيدة في مختلف الميادين والتي يحتاجها كل العاملين.

✓ **الكفاءات المميزة :** هي قدرات يكتسبها العاملين أو يطورها بغرض حياة مزايا تنافسية دائمة، وهي تخص مجال نشاط واحد.

تسعى المؤسسة دائما للتأكد على أهمية اكتساب العاملين كفاءات الضرورية التي تمكنهم من التحكم الجيد في متطلبات المنصب، وإذا ما تداومت هذه الأخيرة بمعارف أكبر ترفع من مستوى الإنتاجية وتصبح كفاءات مفتاحية، كما أن التركيز على التحسين المستمر لتحقيق مستويات عالية من الجودة في ظل التدريب المتواصل يجعل هذه الكفاءات مميزة وتساهم بدرجة مهمة في رفع القيمة المضافة التي تحققها المؤسسة. وهناك من العاملين من يملكون كفاءات خاصة ونادرة تتحكم في مستويات عالية من التقنية مثلا، أو الإبداع، فهؤلاء

العاملين لا يمكن للمؤسسة الاستغناء عنهم مما يتطلب توفير جميع الشروط المناسبة للحفاظ على بقاءهم فيها وتحفيزهم باستمرار.

➤ حسب كلا من مسلد وكرب (Mansfield & Crippe) قد حدد ثلاثة أنواع من الكفاءات كما يلي:¹

✓ الكفاءات التي لها علاقة بالعاملين: وتم تقسيمها إلى:

- الكفاءات الخاصة بقيادة الآخرين: وهي تطوير الآخرين، إدارة التغيير، تمكينهم... الخ.
- الاتصال والتأثير: الوعي بالذات، التأثير في الآخرين، بناء علاقات اجتماعية، الاتصال الكتابي، الاتصال اللفظي... الخ.

✓ الكفاءات المتعلقة بالأعمال: وبدورها تنقسم إلى نوعان:

- توقع وحل المشاكل: التحليل، التفكير، التفكير التصوري، التفكير الاستراتيجي... الخ.
 - إنجاز الأعمال: المبادرة، توجيه العمال، تعزيز الإبداع، توجيه النتائج.
- ✓ الكفاءات المتعلقة بالإدارة الذاتية: وتشمل: الثقة بالذات، إدارة الانفعالات، المرونة، المصادقية... الخ.

ثانيا: تصنيف الكفاءات من حيث النوعية المهنية

تحتاج كل مؤسسة لأداء مهامها على أحسن وجه إلى ثلاثة أنواع من الكفاءات تتفاوت أهميتها حسب اختلاف المستوى التدريجي المتوقع للفاعلين، ويعتبر (Katz) أول المبادرين بهذا التصنيف:²

✓ الكفاءات الفكرية أو التصورية: هي تخطيط العقل، أو إمكانية إنجاز شيء ما، وتدعي أحيانا بالكفاءات الكلية، وتشمل القدرة على تصور المؤسسة ككل من خلال تداخلات مختلف الوظائف، والقدرة على إدراك علاقات المؤسسة بالمحيط الخارجي بكل عناصره، هذه التصورات تمنح العاملين أسلوبا خاصا في فهم وصياغة التوجهات التنموية للمؤسسة وأهدافها الإستراتيجية على وجه الخصوص.

كما تفترض هذه الكفاءات بدورها حياة العاملين مجموعة من مواصفات تتمثل بالخصوص في سعة الخيال، وفرة المعارف ومؤهلات ذهنية تمكنه من اقتراح منتجات جديدة، إدخال آليات عمل جديدة... الخ.

¹ Crippe, E. J., Mansfield, R. S., **The value - added employer**, 2ème éd, Butterworth – Heinemann, Oxford, 2002, pp:04-06.

² John R. Schermerhorn, James G. Hunt, Richard N. Osborn, **Comportement humain et organisation**, Adaptation française : Claire de Billy, 2 ème éd, Ed village mondiale, France, 2002, pp:15-16.

حيث تحتاج بعض الوظائف خاصة منها وظائف الإدارة العليا إلى قدرات تساعد في أداء عملها بفعالية نظرا لحساسية هذه الوظائف، واعتبارها أداة إستراتيجية تحدد مصير المؤسسة ويتناسب مع هذه الوظائف الكفاءات التصورية التي يعرفها البعض بشكل مختصر في إمكانية اتخاذ قرارات جيدة في ظل حالات معقدة وغير مؤكدة .

وتتشكل هذه الكفاءات من أربعة عناصر:

- الإمكانية الجيدة على التحليل والاستنتاج؛
- مهارات حل المشاكل المعقدة واتخاذ قرارات فعالة؛
- إمكانية تجريد المشكلة، والتوقع واستباق الأحداث؛
- التحكم في المعلومات النظرية والتقنية ومعرفة استخدامها في ميدان العمل، أي ترجمة المعلومات المتاحة إلى معلومات مفيدة تساعد على اتخاذ القرار الصائب.

يتناسب هذا النوع من الكفاءات مع المستوى المهربي الأعلى، ونعني بذلك منصب الإدارة العليا، فهو يحتاج إلى كفاءات تصورية أكثر من الكفاءات العلاقاتية أو التقنية، لذا ينبغي التركيز عليها وتنميتها دائما وتحديثها في كل وقت.

✓ **الكفاءات الاجتماعية أو العلاقاتية :** هي إمكانية العامل على التفاعل مع باقي العاملين، أو قدرة على التعاون داخل الفريق؛ حيث أن أي مؤسسة على مستوى الوظائف والعاملين تحتاج إلى تعاون بين عمالها لتحقيق أهدافها، وتعتبر كفاءات الاجتماعية هي السبيل في تحقيق ذلك، فهي تضم عنصري الخبرة والمهارة في الاتصال والعمل الجماعي وبث الثقة والحماسة مع العاملين الآخرين، لذلك فهي تعرف بأنها الإمكانية والاستعداد لاستخدام المعارف والمهارات والسلوكيات والتوفيق بينها من أجل الاتصال والتعاون الفعال مع العاملين الآخرين .

وتتشكل هذه الكفاءات من أربعة عناصر:

- إمكانية عرض وتبادل الآراء والمعلومات بكل أنواعها التقنية، التنظيمية، الأكاديمية... الخ؛
- قابلية إقامة علاقات جيدة مع الزملاء الآخرين في العمل؛
- إمكانية التعاون، والتضافر والعمل كفريق واحد؛
- القابلية والاستعداد للقيادة.

يتطلب هذا النوع من الكفاءات المعرفة الجيدة لكل فرد بنفسه، وبروح متفتحة مع زملائه والعملاء ومحاولة فهمهم، ففي حالة توفر هذه العناصر فإن نتائجها ستعكس إيجابيا على المؤسسة ويتجسد ذلك في عدة أوجه منها: قلة الصراعات، وحلها دون اللجوء للسلطة، وتحقيق الأهداف بفعالية. لا نجد بان الكفاءات الاجتماعية مطلوبة في كل المستويات الهرمية ولكن بكثرة على المستوى الإدارة الوسطى، فهي تشكل عنصرا جوهريا وأساسيا مقارنة بالكفاءات الأخرى بشرط أن تترك الهرمية التقليدية والهيكلية العمودية المكان أمام الهيكلية الجماعية للعاملين. والتي تتمثل في إمكانية العاملين على العمل بفعالية باعتباره عضوا في مجموعة، وبذلك فهي تتعلق بالجانب السلوكي للفرد وبعلاقاته بمسؤولية ومساعدته، وترجم الإمكانية على فهم ما يريده الآخرون أو يقولونه.

✓ **الكفاءات التقنية أو الوظيفية:** تتمثل في المعرفة والتحكم في مجال أو عملية أو تقنية أو تطبيق معين في منطقة معينة، تحتاج المؤسسة لضمان السير الحسن لأعمالها في مختلف المجالات إلى الكفاءات التقنية المتمثلة في استعداد العامل للقيام بمهام خاصة منها تلك القائمة على التقنية والتكنولوجيا الحديثة، هذه الكفاءات نجدها مطلوبة أكثر في المستوى التنفيذي من السلم الهرمي وذلك لطبيعة الوظائف؛ ولضمان فعالية هذه الكفاءات يجب أن تحتوي على:

- المعرفة التطبيقية لكيفية عمل الآلات والتكنولوجيا وينتج عنها: المهارة اليدوية وفعالية استخدام المعلوماتية؛
- اليقظة والحذر الدائمين؛
- إمكانية التدخل السريع والفعال في حالات الطوارئ؛ إمكانية ممارسة وإنجاز أكثر من مهمة واحدة.

يفترض هذا النوع من الكفاءات الإلمام والتحكم في معارف خصوصية، التي تندرج ضمن نطاق التخصص أي تتضمن إمكانية الفهم والاستعمال الأمثل للمسار، وإجراء أو تقنية معينة، وترجم واقعا في المعارف المتخصصة التي تمكن العامل من أداء العمليات اللازمة لإنجاز عمل خصوصي.

ثالثا: تصنيف الكفاءات من حيث مدى لزوميتها للمهام المختلفة

حسب ارمستروك (Armstrong) يمكن تمييز نوعين من الكفاءات هما:¹

✓ **الكفاءات الخصوصية:** هي الكفاءات التقنية اللازمة في إطار منصب عمل خصوصي بشكل لا يتسنى معه لهذا المنصب من انجاز المهام المنوطة بها إلا بتوافر هذه الكفاءات، مما يجعل هذا النوع من الكفاءات مرتبطا ارتباطا وثيقا بالمكانة القانونية التي يشغلها العامل في المؤسسة.

✓ **الكفاءات المشتركة:** هي الكفاءات التي يستعملها العامل لانجاز أنواع كثيرة من المهام، وهي كفاءات تطبق في كل مناصب العمل، وهذه الكفاءات برغم عدم ارتباطها بالموقع التدرجي للعامل إلا أنها تمكنه من تحسين أداء عمله، كما أنها تعتبر كفاءات تأهيلية لكونها:

- تساعد العامل على انجاز مهامه المهنية ونشاطات يومية أخرى؛
- تمنح العامل قاعدة وركيزة لتحصيل معارف أخرى؛
- تدعيم إمكانية العامل على التكيف مع التغيرات.

رابعا: تصنيف الكفاءات بحسب المستوي التركيبي

حسب لبترف (Le boterf) تم تصنيف الكفاءات إلى فردية وجماعية، لأنها تتميز له أهميته الفكرية والعملية لاسيما عندما يتعلق الأمر بإعداد وتصميم البرامج التكوينية، وهي على النحو التالي:

✓ **كفاءات الفردية:** مفهوم الكفاءات الفردية ظهر أساسا في أثناء التغيرات الجديدة التي أثرت في مضمون العمل. هذه التغيرات التي تترجم أساسا بالآلية، كما أن عصنة أدوات الإنتاج وتعقيد أنظمة الإعلام قد جلبت حركية في مضمون العمل حيث يصبح الشيء غير المتوقع الحدث والذي يتطلب اكتساب قدرات جديدة: كأخذ المبادرة كفاءات التوقع، التواصل.

وهي تعبر عن قدرة كل فرد من أفراد المؤسسة، فهي مجموعة الموارد الباطنية و الظاهرية للفرد وتتمثل في المهارات والمعارف النظرية والمعرفة العلمية والسلوكية والمواقف والقيم ومعرفة أساليب تطويرها لأن للكفاءات جزاء ظاهرة وآخر مخفي و تتمثل في الدوافع و الطموح². كما يعتبرها لبوي (Le boyer) على أنها تمثل حلقة وصل

¹Armstrong, M., **Essential human resource management practice: a guide to people management**, Kogan Page Ltd, New Delhi, 2010, pp: 170-171.

²Dejoux, C., **les Compétences au cœur de l'entreprise**, Edition d'organisation, Paris, 2001, p:159.

بين الخصائص الفردية والمهارات المحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة¹، بمعنى كل المؤهلات التي يجوزها الفرد عن طريق التكوين الأولي، التكوين المتواصل، التجربة المهنية والتجارب الشخصية، والتي يستعملها في نشاطه المهني؛ كما يضيف لبترف (Le boterf) ويقول بان كفاءات الفردية هي نتاج عامل في وضعية مهنية حيث يقوم بتجنيد وتعبئة وتوليف بعض الموارد التي يمتلكها ويستغلها في انجاز المهام والوظائف المكلف بها، ويشترط أن تكون هذه الكفاءات:²

- مرتبطة مباشرة بظروف المحيط ويتم ملاحظتها في وضعية العمل؛
- تحدد وتقيم من طرف المحيط المباشر؛
- أن تكون مستندة إلى نتيجة منتظرة.

فالكفاءات الفردية هي التي يمتلكها العاملين وتعملهم يشاركون في الآراء، والأهداف، والتوجهات المستقبلية، وتولد لديهم إمكانية على تطوير أساليب العمل والتعامل مع الوسائل المستخدمة في العمل، والمساهمة في توليد الأفكار³، ويمكن تقديم قائمة مرجعية للكفاءات الفردية و الموضحة فيما يلي:⁴

- يكون الشخص كله حيوية: يعرف كيف يتأقلم مع الظروف المتغيرة، قادرا على أن يفكر استراتيجيا، وأن يتخذ القرارات الجيدة عندما يكون تحت الضغط، قادر على أن يضع أنظمة عمل معقدة، وأن يتبنى سلوكيات مرنة لحل المشاكل، قادرا على العمل بفعالية مع إطارات عليا لمعالجة مشاكل تسييرية معقدة.

- يقوم بما يجب القيام به: مثابر ويركز أمام العقاقيل، يعرف ما هو ضروري، ويتجه نحو الأمام، يكون قادرا على العمل بمفرده، وكذا الاعتماد على الآخرين إن دعت الضرورة إلى ذلك.

- سريع التعلم: التحكم السريع في المعارف الجديدة التقنية منها والتجارية.

- يملك روح اتخاذ القرار: يفضل التصرف سريعا وبشكل تقريبي عوض، التصرف ببطء وبدقة في عدد من الوضعيات التسييرية.

- إيجاد الجو المناسب للتطور: يعدد من التحديات، حتى يهيأ الجو المحفز على تطوير أتباعه.

- متجه نحو العمل مع الجماعة: يتم عمله بالحرص على عمل الآخرين.

¹ Lévy- Leboyer, C., (2009), op.cit, p: 42.

² Bordères, C.& Panisse, G., **Le Management des connaissance au service de développement des compétence**, la lettre du CEDIP enlignes, n⁰26, juin, Paris, 2003, p:01.

³ Escrig-Tena, A.B. & Bou-Llusar, J.C., **A model for Evaluating Organizational Competencies : An Application in the Context of a Quality Management Initiative**, Decision Sciences, 36 (2), 2005, p: 225.

⁴ Lévy- Leboyer, C., (2009), op.cit, pp: 48-49.

- يوظف مساعدين مهرة: يحسن اختيار الأشخاص المهرة ويضمهم إلى فرقته.
 - يبني علاقات جيدة مع الآخرين: يعرف كيف يبني ويحافظ على علاقات العمل مع معاونيه وفرقه الخارجية، يمكنه التفاوض ومعالجة مشاكل العمل، يتفهم الآخرين؛ حيث له القدرة للحصول على معاونتهم ضمن علاقات غير رسمية.
 - معرفة الذات: له نظرة دقيقة لنقاط قوته وضعفه، حيث أنه مستعد لتحسين هذه الأخيرة.
 - يجعل الأشخاص في وضعية مريحة: يعامل الأشخاص معاملة حسنة.
 - يتصرف بمرونة: يمكنه تبني سلوكيات متناقضة، فيكون حازم ومرن في آن واحد، يقود ويترك الآخرين يقودون.
- يقترح بعض الباحثين والاستشاريين تفصيل هذا النوع من الكفاءات في إطار ما يسمونه بالكفاءات الفردية الأصلية، وتعترف مجموعة "Hay" بالقدرات التالية:¹
- كفاءات العمل والانجاز : دافعية الأداء الاهتمام بالنظام والجودة، المبادرة والبحث عن المعلومات.
 - كفاءات الإعانة والخدمة: التفاهم بين الأفراد والتوجه نحو خدمة الزبون.
 - كفاءات التأثير: النفوذ والتأثير، روح التنظيم و إقامة العلاقات .
 - كفاءات إدارية: تطوير المساعدين، التوجيه، العمل الجماعي، التعاون و إدارة الفريق.
 - كفاءات معرفية: التفكير التحليلي، القدرة على التصور والتصميم والخبرة التقنية.
 - كفاءات الفعالية الشخصية: التحكم في الذات، الثقة في النفس، القابلية للتكيف والانخراط في المنظمة.

أما *The Council fir Adule Expérimental Learning* فقد حدد 11 قدرة أصلية من شأنها أن تدعم النجاح الاجتماعي والمهني للعامل وهي:²

- روح المبادرة: سلوك عفوي ومتطابق تماما مع الوضعية .
- الثبوت: تجريب مختلف الطرق لمعالجة المشكلة و إبداء القدرة على المثابرة والإصرار .
- روح الإبداع: ابتكار منتجات جديدة، تصور أداء المهام بطرق مبتكرة.

¹ ثابتي الحبيب وبن عبو الجليلي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة الثقافة الجامعية، القاهرة، 2011، ص 127-128.

² عادل حرشوش صالح وسعيد السلام مؤيد، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، طبعة الرابعة، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2002، ص 21-22.

- روح التنظيم: تخطيط المهام، استعراض مختلف الإمكانيات قبل المبادرة بأي شيء، تحديد الأولويات بين مختلف المهام.
- روح النقد: استكشاف التشابكات أو الاختلافات بين مختلف الحالات، استعمال المفاهيم أو المبادئ في وصف الأحداث.
- التحكم في الذات: التزام الهدوء في كل الأحوال، عدم التعجل في استخلاص النتائج.
- مؤهلات القيادة: التنظيم والتكفل بأعباء نشاط ما أو مجموعة نشاطات، تنشيط مجموعة مناقشة.
- إمكانية الإقناع: قول أو فعل شيء يؤثر في الغير، تقديم عدة مبررات في نفس الوقت لإقناع الآخر.
- الثقة في النفس: إظهار اعتراضه على الآخر.
- العلاقات ما بين الأفراد: إدراك الحالة النفسية للغير، ملاحظة وفهم سلوك غير لفظي، وصف إدراكه لاحتياجات وأهداف الغير.
- التحسين: الاستماع للغير باهتمام، إشعارهم بطمأنينة وإراحة الآخرين.

✓ **الكفاءات الجماعية:** نتيجة للتطورات التي شهدتها الممارسات الإدارية منذ منتصف القرن الماضي، سعت العديد من المنظمات في مختلف دول العالم إلى الأخذ بمنهجية فرق العمل، وهذا من خلال دمج الكفاءات والإمكانات الفردية في أنشطة وأعمال تعاونية لتحريك هذه المواهب والإمكانات وتوظيفها لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر، ولهذا أصبح تطوير وتنمية كفاءات هذه الفرق واستغلالها في تحقيق أهداف المؤسسات من أهم انشغالات هذه الأخيرة، ولذا تطلق عبارة الكفاءات الجماعية على الفريق المهني (مصلحة، وحدة، شبكة، فريق مشروع... الخ)، الذي يكون قادرا على إدارة وأداء مهامه بشكل كفء مما يساهم في الوصول إلى أهداف ونتائج محددة¹؛ وفي هذا المجال يرى علم نفس العمل والمؤسسات أن كفاءات فريق تكمن في:²

- مجموع المعارف الأساسية والمفاهيم الضرورية من اجل الإنجاز الفعال لمهام الفريق؛
- سجل المهارات اللازمة و التصرفات الضرورية من أجل تنفيذ المهام المعينة للفريق؛
- مجموعة المواقف الخاصة المتخذة من قبل أفراد الفريق التي تحسن من أداء الفريق.

¹Bordères, C.& Panisse, G., op.cit, p:01.

² Kouabenan, D.R., **compétence collective au travail**, Harmattan, paris, 2001, p: 24.

غير أن الكفاءات الجماعية ليست مجرد معارف أو تصرفات أو مهارات فريق العمل، فهي ليست بهذه البساطة، فتعريف الكفاءات الجماعية أكثر تعقيدا من تعريف الكفاءات الفردية، فهي تشكيلة تجمع الكفاءات الفردية غير أنها تتطلب أكثر من عملية جمع أو إضافة بسيطة، فهي نتيجة التعاون والتآزر الموجود بين الكفاءات الفردية وتنظيم المجموعة المهنية التي تسمح أو تسهل من تحقيق النتائج¹.

حيث يرى لبوترف (Le boterf) أن الكفاءات الجماعية لا تقتصر على مجموع الكفاءات الفردية بل ترتبط بشكل كبير بجودة التفاعلات الموجودة بين كفاءات الأفراد، فهي انصهار للخبرات، للتجارب الحقيقية، التدريب الجماعي²، فأساس بناؤها هو تعاون وتعاضد الكفاءات الفردية³، فأساس بناء الكفاءات الجماعية إذن هو العلاقة الموجودة بين مجموع أفرادها، والتي يمكن أن تعتبر كنتيجة لاجتماع ثلاث أنواع من الشروط والمتمثلة أساسا في: معرفة كيفية التعاون، القدرة على التعاون، الرغبة في التعاون⁴؛ كما أنها تساهم في زيادة القيمة المضافة لكفاءات الفردية. وتضم الكفاءات الجماعية جملة من الكفاءات : قدرة تحضير عرض أو تقديم مشترك، قدرة الاتصال، قدرة التعاون، قدرة أخذ أو تعلم الخبرة جماعيا⁵. ويشير لبوترف (Le boterf) إلى الكفاءات الجماعية عن طريق المكونات التالية:⁶

- صورة إجرائية مشتركة : يتعلق الأمر بمجموعة تسعى إلى تحقيق هدف مشترك؛
- لغة مشتركة : من أجل أن يتمكن أفراد المجموعة من فهم بعضهم البعض بصورة واضحة وسهلة الأمر الذي يقتضي تحكما في لغة مشتركة داخل مؤسسة، انطلاقا من الخبرات المعاشة جماعيا من قبل أعضاء المجموعة؛
- روح التعاون: يتعلق الأمر بقدرة أعضاء الفرقة على العمل جماعيا؛
- حسن التعلم من التجربة: ينبغي على كل فرد والمجموعة على حد سواء أن يستفيد من فرصة التعلم المعاشة.

¹Bordères, C.& Panisse, op.cit.

²Le Boterf, G., (2001) **Ingénierie et évolution des compétences**, op.cit, p:124.

³Le Boterf, G., (2004), **Construire les compétences individuelles et collectives**, op.cit., p:155.

⁴Le Boterf, G., (2004), **Construire les compétences individuelles et collectives**, Ibid., p:152.

⁵Foucher, R., Petterson, N., Naji, A., **Notions de compétence individuelle et de compétence collective : répertoire de définitions**, Chaire en gestion des compétences, Université du Québec, Montréal, 2003, p:19.

⁶Dejoux, C., op.cit, p:178.

أما دجوكس (Dejoux) تعتبر الكفاءات الجماعية بمثابة مجموعة من الكفاءات الفردية المشتركة في تشكيل فريق العمل من خلال تعاضدهم وديناميكتهم¹، ويضيف امهردت وآخرون (Amheradt & al) أن الكفاءات الجماعية هي مجموع معارف التسيير التي تنشأ عن فريق عمل وهي عبارة عن مزج للموارد الداخلية والخارجية لكل فرد من الأعضاء، والذي يخلق كفاءات جديدة ناتجة عن تنسيق تجميعي للموارد، وتنشأ الكفاءات الجماعية وتتكون أثناء العمل الجماعي²، كما نجد على مستوى هذه الكفاءات معايير وقيم ومعارف جماعية تتموضع على مستوى المؤسسات³. وعموماً فإن كفاءات الجماعة ليست مجرد تجميع للكفاءات الفردية بل هي تركيبة فريدة من الكفاءات المتوفرة لدى عمال المؤسسة، تفوق نتيجتها، النتيجة المترتبة عن جمع الكفاءات الفردية، وذلك بفعل اثر المجموعة الناجم عن الديناميكية الجماعية للفاعلين؛ فبفعل التضامن والتفاعل السائدين في الجماعة فإنه يتعذر تمييز المساهمات الفردية في العمل الجماعي مما يجعل الكل أعلى من مجموعة الأجزاء. فهي تراكم الكفاءات الفردية وبالتالي تراكم معارفهم ومهاراتهم ومواقفهم كفريق عمل متكامل⁴. ولتحقيق متكامل⁴. ولتحقيق الكفاءات الجماعية لابد من توفر جملة من الشروط أهمها:⁵

- وجود نظرة مشتركة بين الأعضاء الفاعلين اندماج الكفاءات الفردية؛
- اختيار أنماط تنظيم معينة تسهل تلاحم الكفاءات الفردية؛
- إقامة علاقات تضامن اجتماعي بين أعضاء الفريق؛
- تنشيط جماعات العمل وتسهيل المساهمات الفردية في تحسين أداء الجماعة؛
- وجود مساحة للتقريب الكافي بين أهداف الفرد، الجماعة والمنظمة ككل؛
- الشعور بالانتماء الكامل للجماعة؛
- وجود لغة مشتركة؛
- معرفة الفرد الواضحة لدوره وأهميته في الكفاءات الجماعية.

¹Dejoux, C., **Pour une approche transversale de la gestion des compétences**, *Revue Française de Gestion*, n° 6, Nov./ Déc.,2000, pp:15-31.

²Dejoux, C., (2000), op.cit., p:32.

³Amadiou, J.F. & Cadin, L., **Compétence et organisation qualifiante**, Economica, Paris, 1996, p:125.

⁴Dejoux, C., (2001), op.cit., p:160.

⁵ Matmati, M. & Le Berre, M., (2005), **Moderniser la gestion des hommes dans l'entreprise**, Ed Liaison, Paris, p:131.

إذن الكفاءات الجماعية هي إحدى أهم منتجات التفاعل الجماعي بين أفراد الفريق، ولهذا فهي تتضمن جانبين جانب خفي يتمثل في تشاطر المعارف وجانب ظاهر يتمثل في العروض الجماعية ودليلها الأساسي هو إمكانية على الحل المحلي للمشاكل في المؤسسة من طرف مجموعات الفرق العاملة بها . فالكفاءات الجماعية باطنيا ترتبط بالنشاط الجماعي، ولهذا فهي تنتظم حول المكونات التالية:¹

- إعداد عروض التشاطر/ التقاسم مثل: التقديم الجماعي لمشكل مهني أو للأهداف المسطرة، العرض التفاضلي للإجراءات والمتطلبات المعتمدة من طرف كل واحد لأداء الأعمال، الاتفاق الجماعي حول طرق معالجة موضوع ما.
- الاتصال الفعال مثل: إيجاد لغة حوار مشتركة بين جماعة العمل، توفير المعلومات الملائمة وإتاحتها للجميع، تكييف لغات وطرق أساليب الاتصال بالأوضاع التي تواجهها الجماعة كالنشاطات الروتينية، الأوضاع الإستعجالية، الأوضاع المستحدثة...
- التعاون الفعال بين أعضاء الفريق مثل: الربط بين الكفاءات والأشخاص المناسبين لها في علاقات التعاون الضرورية، القدرة على التفاوض لتهديء الصراعات، توضيح الدور المنتظر لكل واحد في الأداء الجماعي، اختيار طرق التعاون الخاصة بمختلف الأنماط التنظيمية.
- الاكتساب الجماعي للخبرات مثل: تشكيل واستعمال نتائج تحليل المشاريع في تبادل الخبرات، توفير وتوظيف الإجراءات ورسمت الممارسات الوظيفية، تدعيم عمل مجموعات تبادل الممارسات. ومن خلال ما سبق يمكن القول بان كفاءات الجماعة تعتبر مهمة جدا وحاسمة في قدرات المنظمة، وان أهميتها تزداد مع الوقت مما يجعل المنظمة أكثر تميزا وتأهيلا، ويوضح ذلك ميشو (Michaux) من خلال مختلف سياقات استخدام المفهوم في الثقافة التسييرية كما يوضحه الشكل التالي:

¹Guilhon ,A.& Terpo ,G., **La compétences collective: le chaîne manquant entre la stratégie et la gestion des Ressource humains**, Ixème conférence international de Management stratégique, Mai, Montpellier, 2000, pp:11-12.

✓ المستوى الثاني: الكفاءات المميزة هي كفاءات تكتسبها المنظمة أو تطورها بغرض حيازة مزايا تنافسية دائمة، وهي تخص قطاع نشاط واحد.

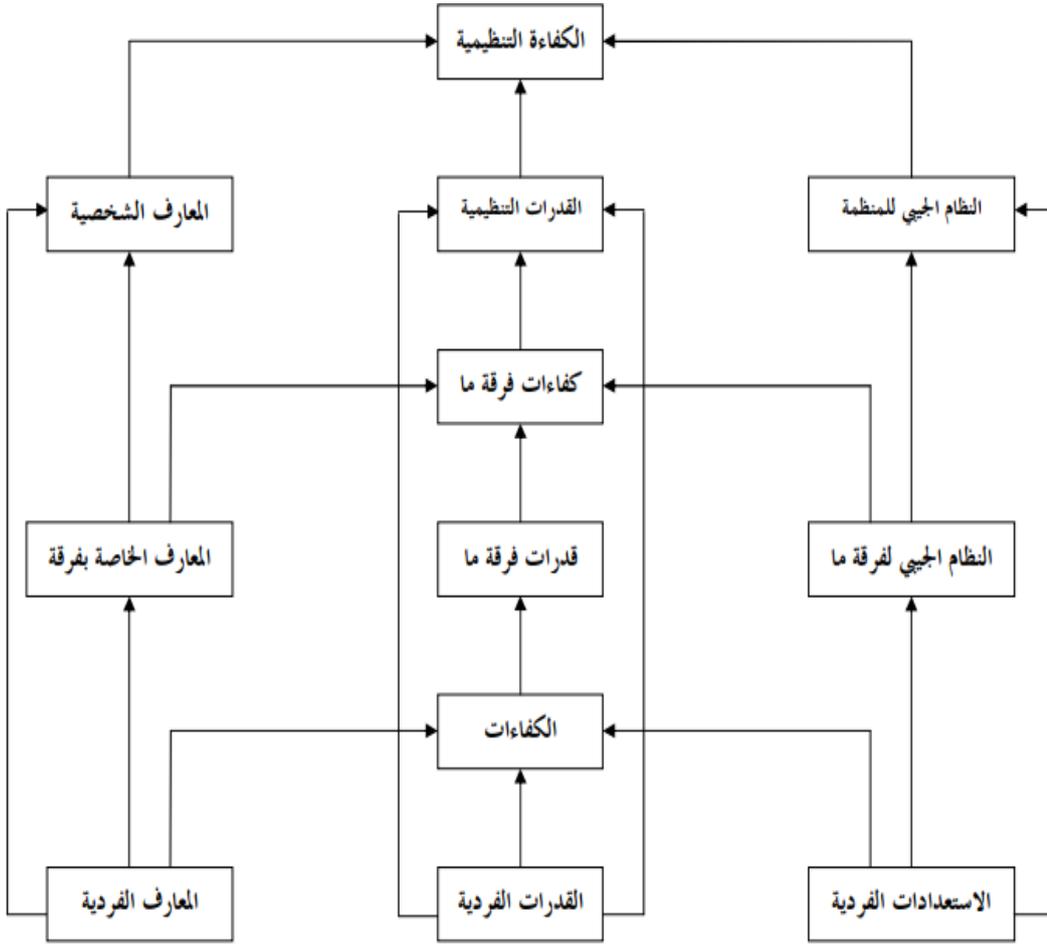
✓ المستوى الثالث الكفاءات الجوهرية: هي كفاءات مميزة ، تستعمل في مهن مختلفة، وتسمح بالتالي بإقتحام أسواق متعددة .هي أساس لتنافس المنظمة وتحقيق ربحيتها، وهي صعبة التقليد من قبل المنافسين، غالبا ما تكون ثمرة للتعاون الفاعل بين مختلف أقسام المنظمة وناجحة عن المعرفة الجماعية، كما تكمن في الأفراد العاملين في المنظمة، وليس في الموجودات المدرجة في الميزانية.

فالكفاءات التنظيمية هي قدرة المنظمة ككل بكل عناصرها، مكوناتها، وحداتها، والوسائل المجنّدة في ظرف محدد من خلال التنظيم لأجل الإنتاج وتحقيق أهدافها المسطرة، وهذا التجنيد يخلق مجموعة خاصة من التصرفات الخاصة بالمنظمة التي تتضمنها؛ لهذا تعرف أيضا على أنها تركيبة أو مجموعة من القدرات الفائقة الأصول الملموسة أو غير الملموسة ذات الطابع الخاص، التكنولوجيا الفائقة المستوى الروتينية أو التصرفات المنتظمة والتي تشكل في مجملها أساسا جيدا وقاعدة الطاقات المنظمة على التناسق ومن تم تحقيق ميزة تنافسية متواصلة في مجال الأعمال أو نشاطا معين والهدف منها تحقيق مركز قيادة للمنظمة¹.
لقد قدم (Nordhaug) من خلال الشكل التالي، علاقة الترابط الموجود: بين الكفاءات الفردية، الجماعية والتنظيمية.

- المعارف: معلومات خاصة بالموضوع أو المجال؛
- القدرات: الاستعدادات الخاصة التي تسمح بإتمام المهمة ما؛
- النظام الجبني للمؤسسة: يتمثل في الفرص والحدود الجهوية للمنظمة انطلاقا من تطورها، والتي تبقى مرتبطة بمعارف وكفاءات المؤسسة؛
- الاستعدادات: المواهب التبعية التي يمكن أن تكون مستعملة في العمل، والتي تشكل بدورها أساس تطور المعارف وقدراته.

¹ Ulrich, D. **Human Resource Champions**, Harvard Business School Press, Boston, 1997, p:34.

الشكل رقم 5 : المستويات الثلاثة للكفاءات حسب التركيب



Source: Dejoux, C., (2001), Op.cit., p:95.

من خلال هذا الشكل يظهر أن ارتباط الكفاءات الفردية المشكّلة من المعارف والقدرات والاستعدادات الفردية، يمكن أن يؤوّل إلى قدرات جماعية؛ ويمكن حتى لترابط هاتين الصنفين من الكفاءات فردية وجماعية أن التحول إلى كفاءات تنظيمية؛ وفي هذا الإطار يقول كل من بارتون وهيروت (penbertony&Herriot) بأن استمرار المنظمات يتوقف على قدراتها على خلق المعارف واستعمالها الذي لا يمكن أن يتم إلا بفضل العاملين، لأن العاملين هم القادرين على توقع المستقبل وخلقها¹. كان من بين المفكرين الذين ساروا في هذا التيار كوليس (Collis) هو الذي عالج هذا المفهوم من خلال تقسيم القدرات التنظيمية إلى ثلاث فئات هرمية الفئة الأولى هي القدرات التنظيمية التي تعكس القدرة على إنجاز النشاطات الوظيفية الأساسية للمنظمة مثل نشاطات الإمداد، التوزيع، التسويق، أما الفئة الثانية فتتعلق

¹Levy- leboyer ,C. **la gestion des compétences**, Edition Organisation , Paris, 1997, p:194.

بالقدرات التنظيمية المعبئة من اجل تحسين نشاطات المنظمة انطلاقا من تحسين القدرات التنظيمية الخاصة بالفئة الأولى، أما الفئة الثالثة فهي القدرات التنظيمية الموجهة نحو التحسين الديناميكي والأكثر ديمومة على المستوى الاستراتيجي والذي يسمح للمنظمة بتحديد الموارد الأكثر قيمة وتطوير استراتيجيات جديدة¹. وتعد القدرات الدينامكية جانبا من قدرات التنظيمية وتتعلق بتحسين دور الإدارة الإستراتيجية في تكيف المنظمة مع محيطها الخارجي وتغيراته. فالقدرات الديناميكية تركز على العمليات الداخلية للمنظمة التي تهدف إلى تطور وتجديد موارد وقدرات المنظمة².

¹ Renard, L., St-Amant, G., Ben Dhaou, S., **Présentation critique de l'approche basée sur les ressources, management des capacités organisationnelles**, Université de Quebec, Canada, 2007, p:25.

² Nieves, J., Haller, S., **Building dynamic capabilities through knowledge resources**, *Tourism Management*, 40(1), 2014, p: 225.

محاضرة السادسة: مكونات الكفاءات

تعد معرفة مكونات الكفاءات من الأمور المهمة والتي تساعد في قياسه ومن ثم تقييمه، لذلك تعددت مكوناتها تبعا للتصنيفات التي وضعها الباحثون، حيث نجد بأن مكونات الكفاءة تختلف على اختلاف الفكر التسييري بين أوروبا وأمريكا.

حسب النهج الفرنسي أن الكفاءات تتكون من ثلاث عناصر أساسية تتمثل في:¹

- المعارف: توافق مجموع مهيكلي من المعلومات المتقاربة والمتكاملة في إطار مرجعي تسمح للمؤسسة أو الفرد بالقيام بأنشطته في سياق خاص؛ أي مجموعة المعارف المكتسبة من الدراسة والتي يمكن أن تكون علمية، تقنية أو وظيفية؛
 - المعارف العملية أو المهارات: تتمثل في مجموعة الممارسات المهنية المكتسبة في حالات العمل، كما توضح أنها القدرة على تنفيذ المهارات، التعلم، الخبرة الشخصية، المهنية، الاجتماعية...؛
 - السلوكيات: تشير إلى ذلك السلوك المهني، الذي يجب تنفيذه في حالات العمل.
- وجهة نظر (Le boterf)، فيذكر أن الأبعاد الثلاثة للمكونات للكفاءة تتمثل في:²
- معرفة التصرف: معرفة كيفية الجمع بين الموارد ذات الصلة وتوظيفها، والتي تؤدي بالأفراد إلى توظيف المعرفة والمهارات المختلفة للقيام بنشاط أو حل مشكلة.
 - رغبة التصرف: التي تشير إلى الدافع الشخصي للفرد وسياق الحوافز التي تنفذها المنظمة؛ الدخول في عملية الكفاءة ينطوي على الدافع، ويجب على الإدارة أن تخلق عملية الثقة، وهو حافز يشجع على بناء المهارات وقبول اندماج الفرد في الوضعية المهنية.
 - القدرة على التصرف: التي تشير إلى وجود سياق محدد مما يجعل من الممكن تنفيذ الكفاءة المهنية، ويتيح سياق العمل تنفيذ الدراية الفنية . يعني التوفر على كل الوسائل الضرورية للمباشرة، في التعامل مع الحالة والتي تتوفر على تحديد إطار استقلالية ومسؤولية الفرد ، تقييم الرهانات وتوضيح نماذج التعارف، تحسين ظروف العمل للتقليل من المخاطر المهنية و الأعباء المكلفة....

¹Sandrine Ansart , Pierre-Yves Sanséau, Pascal Lefort, **La VAE un outil de développement des compétences** Dunod, Paris, France, 2010, p:51.

² Le Boterf, G., **Construire des compétences et réussir la professionnalisation**, 1998, p:41.

أما الانجلو ساكسون فيميزون بين خمسة أبعاد مكونة للكفاءة وذلك حسب (Mc Celland):¹

- المعرفة: تتوافق مع حقل معين؛
 - المعارف العملية: مظاهر سلوكية للخبرة؛
 - صورة الذات: الموقف، والإدراك، والقيم؛
 - السمات الشخصية المثابرة، المبادرة والقدرة على التكيف؛
 - الدوافع القوى الداخلية المتكررة التي تولد السلوك في العمل.
- وحسب (Perroud)، لا يعتبر مفهوم الكفاءات كاملا إذا لم يتم تحديد الموارد المعرفية التي يشير إليها، والتي تتمثل في ما يلي:²
- المعارف: تتمثل في المعارف التوضيحية، المعرفة الإجرائية (معرفة كيف؟)، الأساليب، التقنيات، المعرفة المشروطة (معرفة من يتدخل في وضعية معينة)، المعلومات؛
 - القدرات: أي الاستطاعة على القيام بشيء معين في ممارسة النشاط، على سبيل المثال القدرة على التحديد، المقارنة، التحليل، التجميع، التصنيف، أو أنها المهارات والمعارف العملية مثل مخططات التفكير، التحكيم والتقييم؛
 - الموارد الأخرى التي لها بعد معياري: المواقف، القيم والمعايير والقواعد الداخلية؛ علاقة معينة بالمعرفة، والعمل، ومن جهة أخرى إلى السلطة؛ وبعبارة أخرى فإنها المعارف، السلوكيات والمهارات، المطلوبة لأي عمل معين حسب معايير تلك الصناعة.
- وعلى الرغم من هذا الاختلاف في تحديد عناصر الكفاءات إلا أنه لا يعد تعارضا، ذلك لأن بعض العلماء يرون بأن الكفاءات تتكون من عناصر أساسية وأخرى فرعية، فيكتفون بذكر الأساسية منها فقط، في حين نجد من يفضل ذكرها جميعا ليحيطوا بكل ماله علاقة بالكفاءة وبناءها.
- وقد استطاع موتولا (Montmollin) الجمع بين عدة دراسات وأبحاث لاستخلاص أن هناك ثلاث عناصر اعتبرها مكونات أساسية أدرجها للكفاءات وتتمثل في:³

¹Bendaïda Houari, **Construction Et Développement Des Compétences Cas De PME Algérienne**, Thèse De Doctorat, université Djilali Liabes, Sidi Bel Abbés, 2013/2014, p:29.

²Perroud, P., **Construire un référentiel de compétences pour guider une formation professionnelle**, Faculté de psychologie et des sciences de l'éducation Université de Genève, 2001, p:10.

³Jacque Aubert, Patrick Gilbert, **l'évaluation des compétences**, éd pierre Mardaga, Belgique, 2003, pp:14-15.

أولاً: المعارف (Knowledge)

وهي المعارف التي تسمح بفهم كيفية عمل شيء ما، وهي تقسم في علم النفس المعرفي إلى قسمين: الأول ويعنى بالمعارف التصريحية والتي تعني معرفة الشيء، ويتعلق الأمر هنا بمعرفة خصائص وأوصاف شيء ما مثل الآلات، الأدوات، أما الثاني فيتمثل في المعارف الإجرائية أي معرفة الكيف، وهي تتعلق بكيفية استخدام نظام ما والقواعد التي تمكن من تحقيق نتائج فعالة، ويعتبر هذان القسمان نوعان من المعرفة المنطوقة، فعند تقييم احد الأفراد وسؤاله عن تلك المعارف فانه يستطيع التصريح بها لفظيا، وهنا نود أن نشير إلى أن المعارف قسمت إلى معارف ضمنية وأخرى تصريحية.

وتعتبر المعارف جزءا لا يتجزأ من أجزاء الكفاءة، فلا يمكن أن تتوفر لدى شخص ما كفاءة دون توفره على معارف معينة ومحددة مرتبطة بالوظيفة التي يمارسها، وهي مجموعة من المعارف العامة والخاصة والمملوكة والتي يمكن استخدامها في استغلال المعارف النظرية والتحكم في عدة شهادات. تتوافق مع مجموع المعلومات المهيكلة والتي تسمح للفرد بالظهور في سياق معين مجهزة من أجل أن تقوم بتأويلات مختلفة؛ أنها تجمع ثلاثة أبعاد ثانوية:

1- **معارف عامة:** وهي مكتسبة عن طريق التعليم الرسمي (التعليم المدرسي، الجامعي، المدارس الكبرى...) أو عن طريق التكوين المتواصل. إن هذه المعارف جد مجدية لإجراء التشخيصات التي تسمح للفرد بالفهم وتحصيل وضعية شكل ما. إنها مستقلة عن سياقات العمل.

2- **معارف خاصة بالمحيط المهني:** وهي معارف تابعة لسياق النشاط المهني فهي مكتسبة أساسا عن طريق الخبرة ويمكن لها أن تتعلق بوحدة العمل أو بالمؤسسة، الأمر الذي يسمح للفرد بالتصرف بدقة.

3- **المعارف الإجرائية:** وهي مجموع الإجراءات والطرق التي تسمح للفرد بالإجابة عن التساؤلات كيف يجب التصرف على إخلاف المعارف العامة المعبر عنها وبطريقة مستعملة عن النشاطات المرغوب في تحقيقها، فإن هذه المعارف موضوعة حسب نشاط ما يرغب في تحقيقه.

ثانيا: المهارات (Skills)

المهارات هي مجموعة من القدرات الفطرية والمكتسبة تحتاجها المؤسسات لضمان الأداء الفعال، وهي قابلة للتغيير، التطور والتنمية المستمرة. تتمثل في القدرة على التنفيذ والعمل بشكل ملموس وفق سيرورة وأهداف محددة مسبقا. لا تلغي هذه المهارة المعرفة لكن ليست شرط ضروري لتفسير طريقة إتقانها. وهذا ما يجعل المهارة أكثر ضمنية وفنية يصعب نقلها.

وتختلف أنواع المهارات باختلاف المستويات التنظيمية؛ وهي أنواع ثلاثة: الفكرية ومهارات التعامل، والفنية، وتتوسع أو تضيق في المستويات التنظيمية حسب حاجتها.

- **المهارات الفكرية:** مهارات خاصة بالقدرة على تحليل للمواقف الصعبة، والتصور الدقيق للأشياء، والنظر بشكل ثاقب للمشاكل؛ وهذه المهارة لها علاقة كبيرة بالقدرة على تحديد المشاكل بصورة سليمة، واكتشاف بدائل عديدة لها، وتحليل وتقييم هذه البدائل لتحديد انسبها.

- **مهارات التعامل:** وهي القدرة على العمل وفهم وتحفيز الأفراد الآخرين على المستوى الشخصي، وعلى مستوى المجموعة.

- **المهارات الفنية:** وهي تعني القدرة على استخدام الأدوات، الإجراءات وهيئات المجال المعروفة.

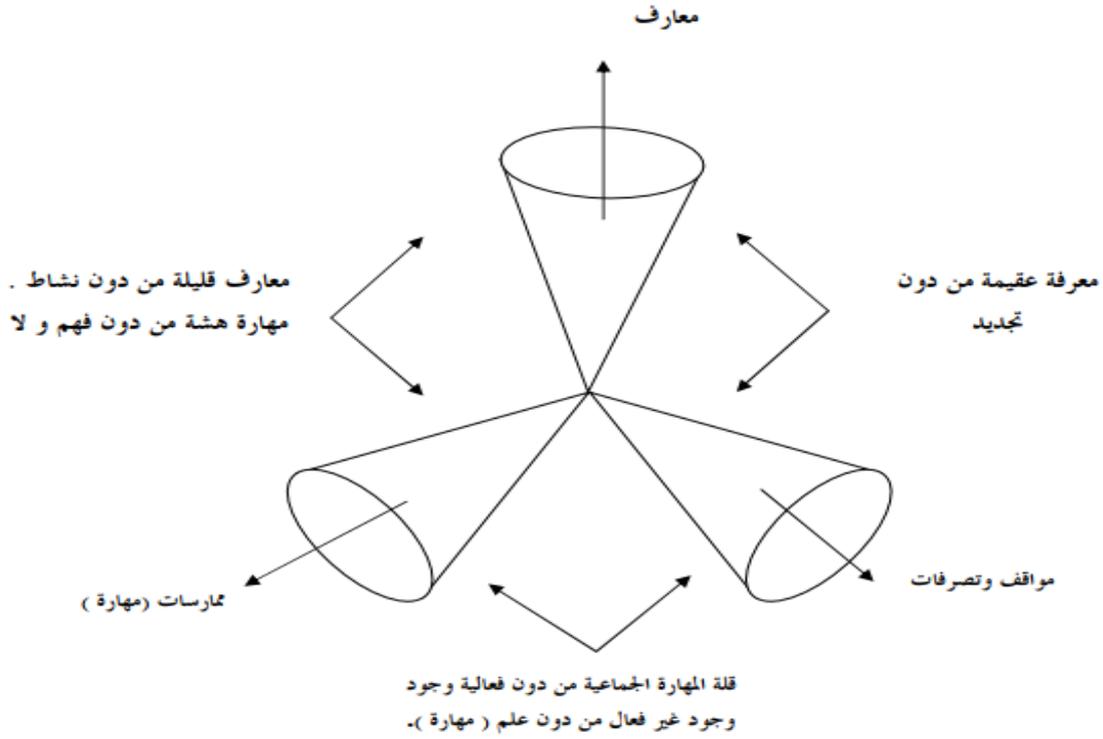
ثالثا: السلوك (Attitude)

تسمى أيضا التصرفات الذاتية، وهي مجموعة المواقف والمميزات الشخصية المرتبطة بالعامل والمطلوبة عند ممارسة النشاط المعني، فهي مجموعة الصفات الشخصية كالترتيب، الدقة، روح المبادرة...؛ حيث يكتسي هذا النوع طابعا اجتماعيا رغم امتداد تأثيره إلى جوانب أخرى، وتظهر في الكيفية التي يتعامل بها الفرد مع زملاءه في العمل ومع كل من له علاقة به أثناء العمل.

يتلاءم التصرف مع مجموعة المعالم الشخصية التي تسمح للفرد بالاندماج داخل مجموعة مهنية، يتضمن سلوكا ملائما لإظهار التكيف، التحفيز، والطاقة. إن المشكل الأساسي هو تفادي وصفها بطريقة جد موسعة، سيكون من الضروري تحديدها حسب السياق الخاص للعمل الساعي إلى تنفيذه؛ يعني وصف المميزات التابعة للفرد، وهي:

- الصرامة: الإجراءات مطبقة بصورة نظامية و صحيحة؛
 - الفعالية: الوثائق المعدة هي أمثلة خالية من الأخطاء وعدم الدقة؛
 - السرية: لا تستعمل المعلومات خارج نطاق المرسل إليه؛
 - التحكم في النفس: يتم السيطرة على التفاعلات في وضعية مهنية شديدة للقلق .
- تتضح المكونات الثلاثة الأساسية للكفاءات في الشكل التالي:

الشكل رقم 6: مكونات الكفاءات



Source: Haddadj, S., & Besson, D., **Compétence: de la théorie au terrain**, Revue française de gestion, n^o127, 2001, p: 101.

ومن خلال الشكل في أعلى يتضح بان الكفاءات تتكون من ثلاثة عناصر متكاملة، وذات تأثير متبادل وهي معارف، المهارات والسلوك، بحيث تتكامل وتتفاعل هذه المكونات من اجل تشكيل الكفاءات وتراكمه في المؤسسة، وبالتالي فان مفهوم الكفاءات أعمق بكثير من اعتباره مجموعة من الأجزاء.

المحاضرة السابعة: ماهية إدارة الكفاءات

أولاً: مفهوم إدارة الكفاءات

أصبحت إدارة الكفاءات منذ نهاية التسعينات من القرن الماضي من أكثر الصيغ حداثة في عالم الإدارة والمنظمات، أين تزايد الاهتمام بشكل كبير برسم خطوط واضحة لعملية إدارة الكفاءات، وأصبح الاهتمام باكتساب الكفاءات المتميزة من أهم انشغالات المنظمات.

ولقد اختلف في تعريف إدارة الكفاءات، وذلك راجع لسببين، الأول ناتج عن الاختلاف الأصلي في تعريف وتحديد معنى الكفاءة، وبالتالي إدارتها، والثاني عند ذهاب البعض باعتبار هذه الوظيفة واحدة من بين الوظائف غير المستقلة عن إدارة الموارد البشرية، وبالتالي اعتبارها كنشاط من الأنشطة العادية لهذه الإدارة. غير أن مفهوم الكفاءات فرض نفسه كواحد من المفاهيم ذات الطابع المهم والاستراتيجي، لدرجة انه أصبح يدار تحت وصاية منهجية خاصة قائمة بذاتها تعرف بإدارة الكفاءات، والتي يمكن تعريفها بما يلي:

تعرف إدارة الكفاءات على أنها مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، وكذا استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف والاختيار وغيرها وسيلة لتحسين أداء المنظمة وليست أهدافا في حد ذاتها بحيث يكون هناك تكامل عمودي وافقي¹. هي عملية خاصة لجذب وتطوير وتجنيد والاحتفاظ بعدد كافي من الموظفين الأكفاء لتحقيق الأهداف وضمان النمو². كما تعرف على أنها مجموع أنشطة موجهة لاستقلال وتنمية بشكل مثالي كفاءات الأشخاص أو الأفراد وذلك بهدف تحقيق أهداف المؤسسة³.

وعرفت على أنها تقنية تسييرية أو الطريقة التي ترسمها قيادة المؤسسة التي ترى في كفاءاتها وتطورها عامل لرفع الأداء وخلق قيمة للمؤسسة، وقد تكون هذه الكفاءات فردية، جماعية أو تنظيمية⁴.

¹Beirendonck, L. V., **Tous Compétents , Le Management Des Compétences Dans L'entreprise**, Edition de Boeck, Belgique, 2006, pp: 33-34.

²Sylvie st – onge & autres, **relever les défis de gestion des ressources humaines** , gâtant Morin, canada, 2001, p: 256.

³Beirendonck, L. V., op.cit, p: 33.

⁴Dietrich, A., **Le management des compétences**, édition Vuibert, paris 2008, p : 01.

فمن خلال ما سبق، فإن إدارة الكفاءات هو نظام تسييري يهدف إلى الاستغلال الأمثل للكفاءات من خلال استقطابها وتنميتها وتحفيزها ودمجها في مسار تحقيق الأهداف الإستراتيجية، بتوفير بيئة العمل المناسبة لتفجير قدراتها وإمكاناتها المحتملة.

إذن إدارة الكفاءات عملية تفاعلية، تتضمن ثلاثة نقاط هي:

- الاهتمام بمنطق الكفاءة كإجراء تسييري تتخذه إدارة الموارد البشرية خدمة لإستراتيجياتها وتكيفاً مع البيئة المحيطة و تحقيقاً لأهدافها؛
 - تطوير المعارف والمهارات الفردية والجماعية مع تعديل السلوك و تثمينها بالمنظمة؛
 - البحث المستمر للمنظمة لتعظيم كفاءاتها.
- حيث أن تطوير كفاءة الفرد أو الجماعة يتم توفير مناخ يسمح باستغلال المعارف والمهارات المتاحة أثناء العمل في ظل سلوك معين، ويكون تعظيم هذه الكفاءات من خلال تطوير المنظمة نفسها. وبالتالي فإدارة الكفاءات تنظم على مستويين:
- مستوى التطور ويكون من خلال التأزر بين منصب العمل، الفرد والمنظمة؛
 - مستوى التحسين ويكون من خلال التنسيق بين منصب العمل، المهمة وكفاءة الفرد.

ثانياً: أهداف وأهمية إدارة الكفاءات

عرفت إدارة الكفاءات نشأتها كامتداد للتسيير التقديري للعمالة، إذ تمثل هدفها الأول بالإسهام في تخفيض العمالة الزائدة والناجحة عن التحول في محيط المؤسسات؛ ومع بداية إدراك المؤسسات لمصدر نجاحها وسر بقائها يكمن في مدى إدارتها الصحيحة لكفاءاتها بالشكل الذي يعززها ويعمل على صيانتها ويضمن المحافظة عليها، الأمر الذي زاد من أهمية وجود إدارة فعال للكفاءات، ومن أهم أهدافها يلي:¹

- وضع أسس علمية مناسبة لجذب واستقطاب الكفاءات التي تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة؛
- تحديد احتياجات المؤسسة الحالية من اليد العاملة، وحتى المستقطبة التي تسمح بتجسيد إستراتيجيتها؛
- ترقية وتحقيق أفضل توزيع للكفاءات، والتأكد من أن الكفاءات تتناسب مع الوظائف المسندة إليها؛
- التمكن من تقييم أداء الكفاءات بغرض قيادتها نحو الأفضل، وبتحديد أنسب نظام للتحفيز؛
- خلق ثقافة ارتباط قوية بين أفراد المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة ولائهم، فيحس العامل بالانتماء؛

¹ Beirendonck, L. V., (2006), op.cit, p: 43.

- زيادة فرص الإبداع والابتكار في المؤسسة مما يسمح بتخفيض التكاليف الخاصة بجلب الكفاءات من الخارج.

لقد أصبحت إدارة الكفاءات اليوم تحظى باهتمام بالغ في المنظمات الحديثة، وأصبحت تكتسي أهمية بالغة جعلتها تحظى بعناية كبيرة، لما لها من أثر بالغ على نجاح المنظمات وتطورها، ويمكن استعراض هذه الأهمية من خلال التقاط التالية:

- **أهمية إدارة الكفاءات على مستوى المنظمة:** تحتل كفاءات الأفراد عنصرا هاما في الاعتبارات التي تصنفها المؤسسة والتي تسمح لها بتحقيق مستوى أعلى من النجاح في الأداء الكلي من خلال كفاءات أفرادها هذه الأخيرة تحتل حيزا هاما:

1. في مجال وضع الإستراتيجية أصبحت عملية تنمية الكفاءات من الأولويات التي تقوم عليها الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة، حيث أصبحت في كثير من الأحيان هي المحددة والمتحكمة في كل عمليات الإدارة؛
2. تشكل كفاءات الأفراد احد أهم الموارد الأساسية والإستراتيجية للمؤسسة فمن بين الموارد التالية: رأس المال المادي والبشري والتنظيمي؛

3. إن كفاءات الأفراد هي عنصر أساسي في إستراتيجية المؤسسة حيث تنعكس هذه الأهمية دعم الميزة التنافسية التي تكسبها المؤسسة والتي تميزها على باقي المنافسين؛

4. التفكير في التحديد المستمر للكفاءات في المؤسسة حيث اعتبرت هذه الأخيرة بمثابة نقطة الانطلاق لإحداث الفرق بينها وبين المنافسين؛

5. تعتبر كفاءات بمثابة المنقذ الرئيسي للمؤسسة في حالة مواجهتها للتحديات الواقع الجديد، الذي أوجدته ظروف العولمة والتطورات التقنية، حيث أصبحت المؤسسة تعتمد على المعرفة عموما، والكفاءة خصوصا؛ وأعطتها حرية أكبر للعمل دون التدخل المباشر للاستفادة من مزايا الابتكار والإبداع. والشيء الذي دفع بالمؤسسة لذلك هو قناعتها المطلقة بأن رأس مالها الحقيقي ومصدرها الأساسي في خلاق القيمة يتمثل في كفاءة.

- أثر إدارة الكفاءات على تحقيق الأداء المتميز: في اقتصاد القرن الواحد والعشرين، كفاءة المورد البشري هي مفتاح الكفاءة المميزة للمنظمة وإدارة الموارد البشرية تتولى مهمة بناء الكفاءات الفردية والجماعية اللازمة لتحقيق قيمة واستدامة؛ وهنا يكمن دور إدارة الموارد البشرية في تحويل هذه الكفاءات إلى ممارسات تساهم في تحقيق أداء أفضل وتجعل المؤسسة أكثر تنافسية.

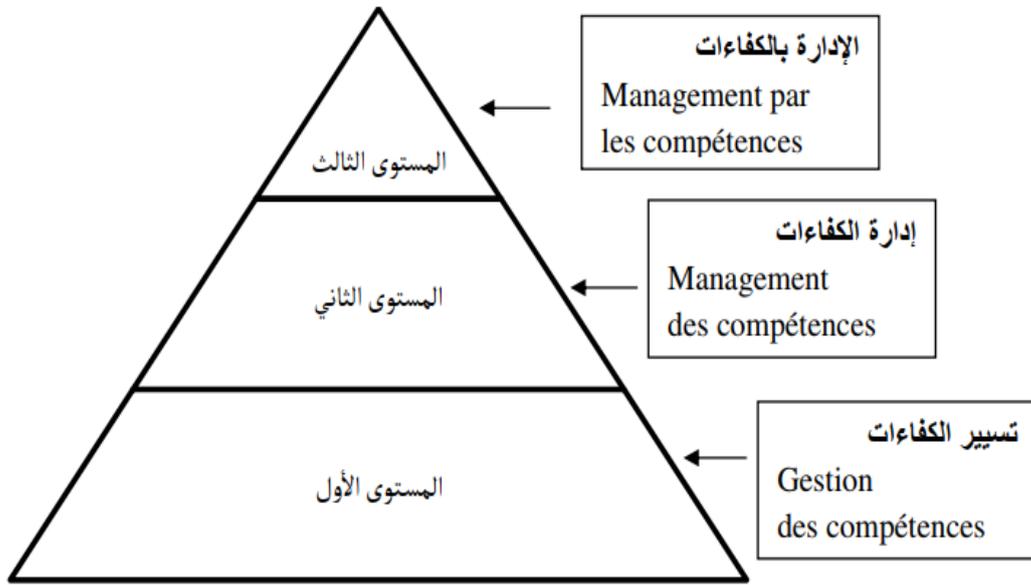
إن الكفاءة يمكن أن تكون مهمة إذا لم تكن مكونا أساسيا للأداء، إلى جانب محيط الوظيفة والدافعية، إضافة إلى ذلك فهي من خصوصيات الفرد عندما يقوم بتحريك الموارد.

- دور الكفاءات البشرية في إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة: لقد أضحت الكفاءات هي التي تمثل الفيصل ما بين المؤسسات، ويقال في العبارة الشائعة *c'est la competence qui fait la difference* ومهما تنوعت مصادر الكفاءة، فإن العنصر البشري يظل وراءها والتي تحتل فيها إستراتيجية التكوين والتدريب المستمرين مكان الريادة. أن إدارة الكفاءات أصبحت تحتل مكانة هامة ضمن تدابير ومواصفات العملية للجودة لاسيما شهادة ايزو وغيرها من الشهادات العالمية.

ثالثا: هرم إدارة الكفاءات

تكتسي إدارة الكفاءات أهمية بالغة باعتبارها حلقة الوصل بين الإدارة الدنيا والإدارة العليا، ففي هذه الحالة نميز بين ثلاثة مستويات التي تدور حول الكفاءات، ويمثلها هرم إدارة الكفاءات كما يوضحه الشكل التالي:¹

الشكل رقم 7: هرم إدارة الكفاءات



Source: Annick Cohen, Annette Sowier, op.cit., p :22.

حسب الشكل السابق فان نظام الكفاءات بالمنظمات يتكون من ثلاثة مستويات، يترجم المستوى الأول تسيير الكفاءات، ويعكس هذا المستوى الخطوة الأولى في نظام الكفاءات الكلي للمنظمة، وهو مستوى وصفي يبين الأوضاع الراهنة؛ وتقع عملية تسيير الكفاءات على عاتق إدارة الموارد البشرية والتي يتمثل دورها في جدولة مجموع الكفاءات المطلوبة لوظائف المنظمة من جهة، ومن جهة أخرى الكفاءات المتوفرة لدى الأفراد قصد الوصول إلى التوازن بين الحاجات والموارد.

¹Annick Cohen, Annette Sowier, **Manager par les compétences**, éditions Laissons, France, 2004, p:22.

وهناك من يترجم هذا المستوى الأول بمصطلح "المقاربة التسييرية للكفاءات"، والتي أساسها أن الكفاءات تتمثل في مجمل المعارف والمهارات والخبرات في ظل الظروف المهنية المختلفة، وأنها تعد أداة متطورة وملائمة للوضعيات المهنية للعامل أثناء أداء مهامه.

أما المستوى الثاني فيترجم عملية إدارة الكفاءات، ويساعد هذا المستوى في التنفيذ العملي لتسيير الكفاءات، وتتمحور إدارة الكفاءات حول تطوير الكفاءات قصد تحسين الأداء الجماعي وتحقيق الأهداف المسطرة؛ وهنا يصبح المديرين التنفيذيين الموجهين الأساسيين لنظام الكفاءات وليست إدارة الموارد البشرية فقط، وهذا ما يعتبر صعبا جدا للتنفيذ كونه يتطلب تعاون العديد من الجهات بما يسمح بترسيخ مدخل الكفاءة في التطبيقات الإدارية اليومية للمنظمة، وتعظيم فائدتها.

ويطلق البعض على هذا المستوى مصطلح "المقاربة العملية للكفاءات" ومن منظور هذه المقاربة تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي، السيورة التنظيمية، التكنولوجيا، وقدرة المنظمة على تعظيم التفاعل الايجابي بينها. وان تميز الأداء لا يمكن أن يتحقق إلا بتفاعل دائم ومستمر بين جميع هذه العناصر، وعليه فالكفاءة حسب المقاربة العملية جماعية وليست فردية، تترجمها القدرة على التأقلم والتفاعل مع السيورات التنظيمية المطبقة قصد مسايرة مختلف التغيرات.

في حين يعكس المستوى الثالث الإدارة بالكفاءات، ويسمح هذا المستوى الأخير بقيادة المنظمة في محيط متغير، ومن أهم أهدافه تطوير الذكاء الجماعي للمنظمة بحث الأفراد على تحريك سلوكياتهم ومهاراتهم المتخصصة بما يزيد النجاح الجماعي؛ كما تساعد الإدارة بالكفاءات على تهمين وزيادة رأس المال البشري وتميز أدائه، علاوة على أن المنظمات التي تبني الإدارة بالكفاءات تضيف قيمة كبيرة في ظل سياسات إدارة الموارد البشرية من خلال تطوير كل الكفاءات الموجودة بشكل صحيح وتفاذي التعارض السلي؛ وفي هذا المستوى تصبح الكفاءات الإستراتيجية أساس اهتمام المنظمة وأساس نظام الكفاءة ككل.

وهناك من يترجم هذا المستوى الثالث بـ "المقاربة الإستراتيجية للكفاءات"، والتي أساسها أن كفاءات التنظيم تحقق تميزا من خلال تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وترجم الكفاءات في هذا المستوى في المعارف والمهارات والقدرات المتسمة بصعوبة تقليدها؛ ورغم أن هذا المستوى يعتمد على الكفاءات الإستراتيجية، فإنه يستند على المستويات السابقة التي تسيير وتطور كل كفاءات المنظمة.

نستطيع أن نقول من خلال ما سبق أن إدارة الكفاءات تتكون من ثلاثة مستويات هامة، أولها تسيير الكفاءات الفردية من قبل إدارة الموارد البشرية، ثم التركيز على الإدارة الجماعية لهذه الكفاءات قصد الوصول في النهاية إلى الاستراتيجي منها.

رابعا: متطلبات ومراحل إدارة الكفاءات

- 1- **متطلبات إدارة الكفاءات:** تشير إدارة الكفاءات من الناحية العملية لمجموع الطرق، التقنيات والوسائل الضرورية والمستخدمه من طرف مسيري الموارد البشرية لدعم جهاز الإدارة ككل، ولهذا فإدارة الكفاءات تتطلب شروط أهمها:¹
- إدماج إدارة الكفاءات في إستراتيجية المنظمة، إذ تكون إدارة الكفاءات أكثر فعالية عندما تكون مرتبطة بعمليات التخطيط الإستراتيجي، فهي أداة ديناميكية للتغيير الذي يحدث فيها، ويمكن التأكد من درجة الإدماج مثلا من خلال مكانة إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي الداخلي للمنظمة وذلك لمعرفة الأهمية التي توليها المنظمة لها، وكذا من خلال رسم سياسات إدارة الكفاءات حسب ما يمليه السوق والتحديات التي يفرضها المحيط، فالإستراتيجية التي تضعها المنظمة هي قيد تنفيذ إدارة الموارد البشرية من خلال إدارة الكفاءات؛
- توقع الأعمال المستقبلية، إذ يفترض أن تكون النظرة الإستراتيجية للمنظمة واضحة تسمح بترجمة توجهاتها إلى احتياجاتها من الكفاءات الإستراتيجية، ووضع قوائم للوظائف المستهدفة ليكون التوظيف أكثر فعالية؛
- إشراك العاملين في عملية إدارة الكفاءات سواء كانوا أفراد أو جماعات باعتبارهم حاملو الكفاءات، وبهذا ينتظر منهم مشاركة أبعد من منصب العمل والعمل المحدد لهم نحو فضاء أوسع من خلال المبادرة باتخاذ القرارات بدل من مسaire التعليمات فقط وإعطاء الاستقلالية في العمل، وهو ما يزيد من تطوير كفاءاتهم؛
- تجنيد كل عوامل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة التي تحتاج إليها إدارة الكفاءات، فغالبا ما ترافق المنظمة تغيرات تكنولوجية وتنظيمية تستدعي من مسيرها الاستجابة إلى تحولات محيطها، وهذا بتكييف المنظمة مع محيطها، وهذا من خلال ضبط الموارد الداخلية فيما بينها والعمل على موائمة الموارد البشرية مع هذه التغيرات، للتمكن من توجيه عمليات إدارة الموارد البشرية بما يتلاءم مع هذه التحولات؛

¹Malika Ouarghi, **La Gestion par la compétence, une pratique managériale: envoi d'émergence au sein de l'entreprise française**, du discours aux pratiques, XVI ème conférence inter managériale de management stratégique, AIMS, Montréal, 6-9 Juin ,2007.

- المعرفة الجيدة بهيكل الموارد البشرية، ويكون ذلك من خلال الاعتماد على المؤشرات الكمية كهرم الأعمار، توزيع مستويات التكوين، مستوى الأجور... الخ، ومقارنة ذلك مع المنافسين، ومن خلال المؤشرات النوعية كنظام التقييم، موازنة الكفاءات، نظام المقابلات؛

- رسم وتبسيط نموذج إدارة الكفاءات، ويكون ذلك بطريقة تكون عناصر نظام إدارة الموارد البشرية مترابطة ومتلاحمة، متناسقة وموحدة، فعمليات البحث والتطوير يجب أن تتلاءم مع الأهداف المحددة، ويجب إعداد شكل الكفاءات الملائمة للمنصب أو للأدوار الخاصة التي تسمح بربط الافراد الأكفاء بمجموع المهام والمسؤوليات المناسبة لهم؛ ويكون ذلك أساسا بوضع المخططات المتعلقة بالتوظيف، التكوين، الحركية بين الوظائف وغيرها.

2- مراحل إدارة الكفاءات: إن أغلب المنظمات الناجحة تتبنى إدارة الكفاءات، مستعملة جزء أو مزيج

متناسق من الممارسات الإدارية التي تجعلها فعالة وتعطي إضافة لها، لكن يمكن أن نجزم على أن هذه المنظمات لا تعتمد على نفس الأساليب والأدوات وبدرجات متساوية، فكل منظمة تجتهد في إيجاد تلك التوليفة التي ستحقق لها الهدف التي تسعى إليه من وراء اعتمادها لها، لكن أكد معظم الباحثين أن هذا لا يمنع من تحديد أهم المراحل التي تمر بها إدارة الكفاءات في المنظمة، والتي تتكون من ثلاث مراحل، وهي:¹

1- المرحلة التمهيديّة: إن التوجه نحو تطبيق عمليات إدارة الكفاءات في المنظمات أولا وقبل كل شيء عبارة عن قرار استراتيجي، فبالرغم من أن لها تأثير مباشر وواضح على سياسات وإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية إلا أن تأثيرها يشمل المنظمة ككل، لهذا يتعين على هذه الأخيرة أن تباشر عملية إدارة الكفاءات وأن تمهد وتعد لها وذلك من خلال تقييم الأوضاع والظروف التي يتسم بها استخدام منهج إدارة الكفاءات، وهذا من أجل تحديد نقاط الضعف والتنبؤ بالمقاومة المحتملة، كما تعمل على تحديد الأهداف التي يرجى تحقيقها، بالإضافة إلى التوضيح لكل من العاملين والشركاء والنقائيين كيفية التوجه لهذا المنهج الجديد، وكل هذا يتطلب تفكير مسبق وعميق يتم من خلاله التحديد الدقيق لمراحل وأهداف استخدامه.

2- إعداد عمليات إدارة الكفاءات: بعد التحضير الجيد لتبني إدارة الكفاءات في سياسات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية للمنظمة، تشرع هذه الأخيرة في وضع قواعد وآليات هذه العملية، وهنا تجتهد كل منظمة بوضع مجموعة من العمليات، من خلال مجموعة من الأساليب والأدوات التي تسمح لها بالوصول للأهداف المسطرة، والتي تكون كلها متمحورة حول الكفاءات.

¹ Jacques . Aubert , Patrick .Gilbert ،Frédérique. Pigeyre, **Management des compétences: Réalisation Concepts .analyses**, 2 Ed, Dunod , Paris, 2005, p:65.

3-إدماج عمليات إدارة الكفاءات : بعد تحضير الأرضية الملائمة وتهيئة المنظمة الأفراد لإدارة الكفاءات، وبعد تحديد مختلف عملياتها يتم إدراج مختلف هذه التطبيقات في نظام إدارة الموارد البشرية، حيث يتم ربط هذه العمليات والتنسيق بينها بشكل يعطي للمنظمة خصوصية في استعمال إدارة الكفاءات عن غيرها من المنظمات.

أن إدارة الكفاءات تعتمد على المبادئ الأساسية لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، لكن مع التركيز على الكفاءات، إذ تتميز بأنها أكثر مرونة وتنسيق بين العاملين والرقابة العرضية للعمل وغيرها.

المحاضرة الثامنة: عمليات إدارة الكفاءات

أصبحت المؤسسات تعطي أهمية كبيرة للكفاءات، خاصة في ظل التغيرات التي يشهدها العالم الأمر الذي أدى بها إلى تركيز نشاطاتها على كيفية إدارة هذه الكفاءات، وكذا كيفية تقييمها وتطويرها، وهذا قصد الوصول إلى الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من خلال محاولة استغلال هذه الكفاءات بصفة كاملة، سنحاول في ما يلي إبراز مختلف العمليات المتعلقة بإدارة الكفاءات.

أولاً: تخطيط الكفاءات

تخطيط الكفاءات يتمثل في ذلك النشاط الذي يتم بموجبه تحديد احتياجات المنظمة من الكفاءات في فترة زمنية مقبلة، وذلك من حيث الكم والنوع. فتخطيط الكفاءات يكون من خلال تقدير الاحتياجات المستقبلية، ثم مقارنتها بالوقت الحالي في المؤسسة، وتكون نتيجة وجود فجوة في الكفاءات والتي تحاول المؤسسة سدها، وذلك من خلال وصف المناصب التي تكشف عن مختلف المعارف، المهارات والسلوكيات اللازمة لها، وتستعمل المؤسسة التسيير التقديري للتشغيل والكفاءات.

إن الانتقال من منطقتي المناصب إلى منطقتي الكفاءات، والذي فرضته البيئة السريعة التغير بكل إبعادها، يعكس قدرة المنظمة على الوصول إلى التميز من خلال الاستغلال الأمثل للكفاءات حسبما تقتضيه بيئة الأعمال، من خلال التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، الذي يعمل على تحديد الاحتياجات الكمية والنوعية من الكفاءات، قصد تحضيرها لوضعيات مهنية جديدة وتكييفها مع المتغيرات التي تطرأ على الوظائف والمهام.

يعد التسيير التقديري للوظائف والكفاءات أداة أساسية تمكن المنظمات من التحكم في المستقبل وما يحمله من مستجدات، من خلال التحكم في التطورات التي تحدث على مستوى الكفاءات من جهة، وعلى مستوى الوظائف والمهام من جهة أخرى. وذلك من خلال اتخاذ مختلف الإجراءات والتدابير التي يتطلبها التحكم في هذه التطورات. وقد برز هذا المفهوم كبديل عما كان يعرف بالتسيير التقديري للمستخدمين، والذي كان جل اهتمامه منصبا على تقدير التعداد البشري وتوقعات تدفقات الأفراد دخولا وخروجاً.

ويتضمن التسيير التقديري للوظائف والكفاءات شقين، الأول يتعلق بالوظائف أما الثاني الكفاءات. أي أن التسيير التقديري للوظائف يعني مجموع الطرق والأساليب التي تهتم بمتابعة التطورات التي تحدث في وظائف

المنظمة، أما التسيير التقديري للكفاءات فيعني مجموع الإجراءات التي تهتم بتطوير كفاءات الأفراد تماشياً ومتطلبات هذه الوظائف¹.

ترتكز عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات على عدة نقاط هي:²

- ملاحظة وتحليل التوجهات الكبرى للمحيط؛
- اختيار محاور إستراتيجية وإعداد مشاريع تطويرية؛
- ترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى هياكل كمية ونوعية حسب الأنشطة اللازمة؛
- جرد الكفاءات المتاحة، ودراسة إمكانيات تطورها مستقبلاً؛
- تحليل الفوارق بين العرض والطلب، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة ووضع البرامج العملية.

إن تطبيق التسيير التقديري للوظائف والكفاءات يمر بعدة مراحل، تتطلب كل منها العديد من الأدوات، نلخصها في الجدول التالي:

¹ Kerlan, F., **Guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**, 2ème éd, édition d'organisation, Paris, 2004, p:127.

² Haegel, A., **La boîte à outils des Ressources humaines**, Dunod, Paris, 2012, p:68.

الجدول رقم 2: التسيير التقديري للوظائف والكفاءات (GPEC)

| المرحلة | أهم الأدوات | مضمونها |
|----------------------------------|---|--|
| تحديد المشكل وتحليل الوضعية | المدونات المرجعية للأنشطة والكفاءات | وثائق مرجعية تتعلق بمنصب معين وتتضمن: قوائم الكفاءات الأساسية للوظائف والمهام، شروط الانتقال بين الوظائف والمهام (المهام النموذجية للوظائف والكفاءات المتعلقة بها) |
| | توصيف المناصب | قائمة توضيح واجبات ومسؤوليات الوظيفة المعينة، وحدود السلطة التي تنطوي عليها، أي أنها العملية التي يتم من خلالها تحديد خصائص العمل وسماته. |
| | جدولة تدفق العمالة | مؤشرات تسمح بالتوقع والتنبؤ بالتطورات الحالية والمستقبلية للأفراد من الجانب الكمي والنوعي. |
| | الحصيلة الاجتماعية، أدوات التحليل التنظيمي، وأدوات تحليل أخرى | هرمية السن، دوران العمل، متابعة المهام الحساسه، معدل الغيابات، متوسط تكلفة التوظيف... |
| مرحلة تحديد خطة العمل | مختلف أدوات التخطيط | تحديد العرض والطلب من الكفاءات (من الداخل/ الخارج)، تحديد الفارق (فائض/عجز) ومختلف طرق معالجته. |
| مرحلة التنفيذ، المتابعة والرقابة | المؤشرات الاجتماعية، المقابلات والتقييم. | خطط التوظيف، التدريب، الإحلال، الترقية والنقل، إعادة تصميم المناصب... |

Source : Formation conseil, **La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**,
www.rhorganisation.fr, 2013.

يهدف التسيير التقديري للوظائف والكفاءات إلى تحديد وحل الإشكاليات المتعلقة بتطور الوظائف والكفاءات متكيفة مع خصوصيات المنظمة ومع تحديات الأطراف الفاعلة، وأداة للتسيير تدمج مسؤولين

عمليين والتأطير أداة للحوار الاجتماعي مع ممثلي الأفراد، ميكانيزم يتضمن بعد مشترك يتعلق بتوقع الوظائف والكفاءات، وتحديد الوسائل والقواعد التي تسهل الموازنة ما بين الموارد والاحتياجات، وبعد فردي يساعد الموظف على أن يكون فاعلا في تحديد مشروعه المهني.

1. مرتكزات التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات: لتفعيل عملية التسيير التقديري والوصول إلى وضع

حلول وسياسات للفوارق الموجودة بين الوظائف والكفاءات، فإن لها متطلبات أساسية هي:

1- *الفاعلين*: الفاعلين هم الذين يملكون قدرات ذهنية والفكرية لذا تعمل المؤسسة على تطوير إستراتيجيتها من خلال خلق أشخاص فاعلين.

2- *الوظيفة النموذجية*: هي مجموع مناصب العمل أو حالاته التي تحدد ضمنها مهام وأنشطة متماثلة مع ما يتلاءم ويتوافق معها من كفاءات متماثلة متشابهة وهي تتميز بـ:

- التصميم والبناء المنهجي المرتكز على تحليل وضعيات العمل ومحتوياتها مع تحديد العوامل المشتركة بين مجموعة من مناصب العمل أو وضعياته؛

- تركيبة مرتبة للوظائف، تسمح بتحديد الموارد والاحتياجات الحالية مع تقديم مقارنة أكثر تصورا ومقاربة للاحتياجات المستقبلية المبنية على تطور الوظائف والتغيرات الممكن حدوثها فيها؛

- صورة تجميعية لمختلف المناصب دون مراعاة الانتماء الوظيفي للأفراد أو الرتب التي ينتمون إليها؛

- مقارنة مشتركة لتسيير الموارد البشرية اعتمادا على تسيير الوظائف بالاعتماد على الكفاءات، فالكفاءات المتماثلة تسمح بشغل عدة وظائف.

3- *الكفاءات*: تعتبر الكفاءات كنقطة مهمة بالنسبة للوظائف أي كحاجة ومورد وذلك لاحتوائها في نفس الوقت على:

- بعد نوعي تقديري بالنسبة للوظائف أي الكفاءات المتوفرة واللازم الحصول عليها؛

- بعد فردي فمن خلال الكفاءة الفردية نصل إلى كفاءة جماعية ومنه إلى كفاءة إستراتيجية عن طريق تقييم

الكفاءات.

4- *الوسائل*: تصنف الوسائل التي تحتاجها عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات إلى:

- الوسائل التحليلية: وهنا يتعلق الأمر بتلك الوسائل المساعدة على تحليل مختلف الأنشطة والوظائف داخل المنظمة للوصول إلى الوظيفة النموذجية؛
- الوسائل المساعدة على اتخاذ القرار: وهي الوسائل التي تساعد في عملية تشخيص الموارد المتاحة مثلا وصف لليد العاملة حسب العمر، الأقدمية، الكفاءة...، توقع التطور الذي يحدث على مستوى هذه الموارد، تقييم الحاجات المحتملة.
- وسائل الاتصال: هذه الوسائل تساعد على السيورة الحسنة لعملية التسيير التقديري وهي تأخذ الأشكال التالية:

- ✓ الكفاءة المرجعية: مجموعة الكفاءة المتوفرة واللازمة لوظيفة محددة؛
 - ✓ خريطة الوظائف وهي توضح حركية العمال داخل المنظمة؛
 - ✓ الانتزات المسخرة بين مختلف الوظائف بحيث يستطيع أي موظف الحصول على المعلومات اللازم تقاسمها داخل المنظمة مباشرة من مكانه أو مكتبه.
- 5- دفتر المهن: هو عبارة عن قائمة المهن والوظائف النموذجية، ويتكون من تسميات وتعريفات مختصرة بثلاثة أو خمسة أسطر لكل مهنة، وتكون هذه القائمة مرتبة حسب العائلات، والعائلات الفرعية، ودفتر المهن بإمكانه جمع المهن المستوى الأول لتجميع الغايات ثم مستوى العائلات المهنية والتي تجمع فيما بينها ثقافات مهنية مشتركة، ثم المستوى الثالث وهي العائلات الفرعية وهي الوظائف التي تتطلب جانب تقني معين.

2. المدونات المرجعية للأنشطة والكفاءات: تهدف هذه الوثيقة إلى وضع دليل منهجي لإعداد الدلائل المرجعية للوظائف والكفاءات رهن إشارة الإدارات، باعتباره أداة ضرورية سواء بالنسبة لتدبير الموارد البشرية أو التدبير الإشرافي لأية مؤسسة، وهذا الدليل عبارة عن مجموعة من المعارف والإيضاحات والمناهج والأدوات والاستشارات ومعالم ترمي إلى تمكين المشرفين على تدبير الموارد البشرية على مستوى القطاعات من التقنيات والأساليب الضرورية لإعداد الدليل المرجعي للوظائف والكفاءات.

إن مدونات الوظائف كأساس المرجعية الوظيفية في ظل التحديات التي تواجهها لتكييف مواردها المتاحة من خلال تطوير مقاربة تقدير للموارد والتي تأخذ حيزا كبيرا من اهتمام، بهدف رسم وتحليل مختلف الرؤى

المستقبلية للمؤسسة لتسليط الضوء على القرارات المتعلقة بالموارد البشرية؛ ومن المدونات الوظائف التي تعد كأساس للمرجعية الوظيفية نذكر:

1- مدونات الوظائف مرجعية مهنية: إن مدونات الوظائف عبارة عن تقديم لدفتر الوظائف النموذج، والذي يسمح بوصف للأنشطة الحالية والمحتملة مستقبلا، فهو وسيلة اتصال بين الأطراف الفاعلة والمتدخلة في تحديد رسم وتقييم الوظائف وهي:¹

- **دفتر الوظيفة النموذجية:** إن دفتر الوظيفة النموذجية تقديم للتقارب المهني الموجود بين عائلات المهنية والعائلات المهنية الفرعية المكونة لها، من خلال تقديم تبويب وترتيب في شكل قائمة لمجموعة من الوظائف النموذج لتشكيل قاعدة مشتركة للوظائف، فالوظيفة النموذج تميز بـ:

✓ التصميم والبناء المنهجي المرتكز على تحليل وضعيات العمل ومحتوياتها مع تحديد العوامل المشتركة مجموعة من مناصب العمل أو وضعياته؛

✓ تركيبة مرتبة للوظائف، تسمح بتحديد الموارد والاحتياجات الحالية مع تقديم مقارنة أكثر تصورا ومقاربة للاحتياجات المستقبلية المبنية على تطور الوظائف والتغيرات الممكن حدوثها فيها؛

✓ صورة تجميعية لمختلف المناصب، دون مراعاة لتقسيم العمل للانتماء الوظيفي للأفراد أو رتبة التي ينتمون إليها؛

✓ مقارنة مشتركة لتسيير الموارد البشرية اعتمادا على تسيير الوظائف والكفاءات، فالكفاءات المتماثلة تسمح بشغل عدة وظائف.

- **خريطة الوظائف النموذجية:** إن خريطة الوظائف النموذجية تركيبة أهم وأشمل من دفتر الوظيفة النموذج، وذلك لتضمن خريطة الوظائف النموذجية دفتر الوظيفة النموذجية، فبعض مناصب العمل الخاصة بعائلة مهنية واحدة تقتصر على إحدى العائلات المهنية الفرعية المكونة لها (الوظيفة) تشترك في أكثر من واحدة (الوظيفة النموذج ب)، وهناك من الوظائف النموذج ما تشترك في أكثر من عائلة مهنية (الوظيفة النموذج ج)، فالعائلات المهنية مثلا الموارد البشرية فالعائلات المهنية الفرعية: التكوين، التوظيف الوظيفة النموذج : حافظ

¹ Dominique Thierry, Christian sauret, **La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences**, Ed l'Harmattan, 1993, p: 59.

أمانات، تقني، عون إداري. فالفرق بين دفتر الوظائف النموذج وخريطة الوظائف النموذج يتجسد في الهدف والمعلومة المقدمة في كليهما، فالأداتين متكاملتين تجمع بينهما الاعتماد على الوظيفة النموذج والعائلة المهنية الفرعية أو الأساسية.

الجدول رقم 3: الفرق بين دفتر الوظائف النموذج وخريطة الوظائف النموذج

| دفتر الوظائف النموذج | خريطة الوظائف النموذج | |
|---|---|-------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> - تصميم تفصيلي عن كل وظيفة نموذج موجودة على الخريطة - تقديم وثيقة عملية متضمنة كل المعلومات الخاصة بمنصب العمل قابلة للاستعمال أليا ومتضمنة التوقعات المستقبلية | <ul style="list-style-type: none"> - ملف عام يقدم نظرة إجمالية عن الوظائف النموذج في مؤسسة، قطاع معين. - تجميع الوظائف النموذجية حسب العائلات المهنية - تقديم المفاتيح للولوج إلى دفتر الوظيفة النموذج | الهدف |
| <p>الوظيفية النموذج (مهمات، أنشطة، أعمال)</p> <p>↓</p> <p>الكفاءات الإستراتيجية (الأداء المنتظر)</p> <p>↓</p> <p>الموارد المطلوبة و المكتسبة ل (المعارف، المعارف الفنية، المعرفة العلاقاتية والسلوكية)</p> <p>(</p> | نموذج شجري لجميع الشبكات المحددة | المعلومات المقدمة |

Source : La lettre du CEDIP, juin, N° : 14, 2000, p:04.

- **مراحل إعداد دفتر الوظائف النماذج** : تتعدد مراحل إعداد دفتر الوظائف النماذج بتعدد المصادر القاعدية المتوفرة لإعداده، والتي تتمثل في المصادر الداخلية أو حتى الخارجية لجمع المعلومات الدقيقة، الصحيحة والملائمة والتي تتعلق بالوظائف، الأفراد، الهياكل التنظيمية والممارسات حيث يمكن ذكر مراحل إعداد دفتر الوظائف النموذج وحصرها في:¹

✓ **تحديد الوظائف النموذج**: يعتمد أساسا على سعة الدفتر الذي يحدد حسب الهدف من إعداده، مجاله والمستويات التي تندرج ضمنه، حيث يكون تحديد الوظائف النموذجية إما تصاعديا بالاعتماد على المناصب الفردية ثم تجميعها ضمن عائلات مهنية فرعية ثم عامة أو تنازليا بوضع العائلات المهنية أولا ثم العائلات المهنية الفرعية لتليها الوظائف النموذج؛ فالاعتماد على إحدى الطريقتين يعتمد على مستويات المركزية واللامركزية في التدرج السلطة، فكلما كان تركز السلطة كلما كان الاعتماد على التنازلي والعكس صحيح.

إن بعض المنظمات تعتمد التقنيتين معا لئتم التلاقي وجمع أكبر قدر من المعلومة لبلوغ تقارب وتوافقية أكثر، مع الوضع السائد في زمن الأعداد وتقدير أكثر تعبيرا في الزمن المستقبلي. إن احتمال الانتقال من وظيفة إلى أخرى يطرح إشكالية تحديد مسارات العبور قبل تجميع المناصب، وذلك للتقارب الموجود بين الوظائف مع تماثل وتشابه في الكفاءات المطلوبة لأدائها، وقد تعددت النماذج المقترحة لتجسيد ذلك خاصة مع وجود تقارب أفقي أي مستوى التعقيد والتركيبية لمناصب العمل المجمعة، وأخر عمودي بالاعتماد على تزايد مستوى التعقيد من الأنشطة الأولية إلى اتسام الخاصة والمميزة؛ إضافة إلى التقاربات التي حددها (Mallet)، والتي صنفها إلى:²

- **التقارب الإحلالي**: يحدد مسارات العبور الخاصة بالأفراد الممكن إحلالهم محل بعضهم البعض، بين مناصب محددة مع قابلية التكيف في زمن يتم تحديده مسبقا من خلال إمكانية قياسه، الأمر الذي يسمح بإخراج الفرد من معادلة (الفرد/منصب) ليحل محله قدرة كفاءة وغيرها من متطلبات الوظيفة، ليصبح التجميع بعيدا عن تحديد الأفراد ليصبح الإحلال قاعدة عامة بين المناصب التي تحتاج قدرات ومهارات متشابهة.

¹Dominique Thierry, Christian sauret, op.cit., p:54.

² Mallet, L., **La gestion prévisionnelle de l'emploi et des ressources humaines**, éd Liaisons, 1991, pp: 54-55.

- تقارب المحتوى: فوجود مهام وأنشطة أساسية مشتركة تجعل من العبور من منصب إلى آخر سهل دون الحاجة إلى التكوين.

✓ **تصديق الدفتر وصيانتته:** إن عملية مراجعة دفتر الوظائف المرجعية يكون بهدف المصادقة عليه، للتعبير عن إمكانية استعماله ويكون هذا التصديق عمليا من خلال تعبیر الأفراد عن ملائمة الدفتر للمناصب التي يشغلونها من جهة، وتصديق من طرف الإدارة المعنية بذلك للتأكد من أن الدفتر شامل لجميع الوظائف والمناصب التي تندرج ضمن سعته. للتصديق على دفتر الوظائف المرجعية لابد من توفر مجموعة من الخصائص التي يجب أن يضمها والتي نذكر منها:

- لغة اتصال مشتركة: حيث يعتبر الدفتر كوسيلة اتصال بين مختلف المستويات، لتضمنه وصف للمهام والأنشطة المكونة لمناصب العمل الحالية والمستقبلية مع مسارات العبور فيما بينها، كما توضح الهوية المهنية للأفراد وتمنحهم الاحتمالات والفرص الحركية الممكنة.

- أداة ديناميكية: دفتر الوظائف النموذج تعتبر حال وتوقع لمستقبل خلال فترة زمنية محددة، مما يجعل منه أداة غير ثابتة فيما تقدمه من معطيات ومعلومات لواقع ثابت، يتطلب تكيفا وتغييرا مما يجعل من هذا الدفتر أداة تغيير في المنظمة، كما يجعل من قيادة التغيير ممكنة والتقليل والحد من مقاومته بدرجة أكبر .
تتعدد طرق وتقنيات الصيانة الخاصة بدفتر الوظيفة النموذج باعتبار تلك الصيانة كالمعلومة والمعطيات المقدمة، والتي تخص الوقت الحقيقي من خلال المتابعة المستمرة والتحديث المباشر والفوري، ويكون صعب التوافق لصعوبة تحديد التغيير خلالها وتكون عموما مطابقة عندما يحدث تغييرات كبيرة ومستمرة ومتتالية كالتطور التكنولوجي السريع، أما الصيانة الدورية فتكون لأجل محدد يتم تحديده من قبل المشرفين والمسؤولين المعنيين بالمتابعة والإشراف، ويتم ذلك بتحقيق خاص لفرق العمل في كل عائلة مهنية فرعية، من خلال استجواب الأفراد والمسؤولين على حد سواء لتحديد التغييرات التي حدثت خلال الفترة التي تمت فيها الممارسة من خلال التعرف على التطورات التي مسّت الوظائف.

2- مرجعية الكفاءات: هي أداة يتم إعدادها انطلاقا من مرجعية الوظائف، والتي تعتبر كمرجع للتعريف بالكفاءات المطلوبة، وهي وثيقة رسمية تتكون من مجموعة من البطاقات الكفاءاتية تتضمن على:¹

✓ معلومات عن الوظائف العائلة المهنية الفرعية والأساسية التي تنتمي إليها الوظيفة وضعية العمل؛

¹Reinbold. M.F & Breillot. J.M., *Gérer la Compétence dans l'entreprise*, Ed Harmattan, 1993, p:116.

- ✓ معلومات عن الكفاءات وتضم المعارف العلمية، المواقف التي يتطلبها التشغيل إضافة إلى التكوين؛
- ✓ معلومات عن العبور وتخصص الوظائف أو مناصب العمل الممكن شغلها والمعتمدة على الكفاءات المكتسبة، والتي تميز من خلالها:
- العبور السهل: تكون تغطية الكفاءات للوظيفة النموذج سهلة العبور للوظيفة النموذج الهدف محتمل الانتقال إليها لتضمنها معارف كفاءات مشتركة.
- العبور الوشيك: يكون العبور هنا وشيك الحدوث، لا اعتبار أن الكفاءات ضمنية وسلوكية لا يمكن تحديد تغطية الكفاءات للاحتياج إلا من خلال الملاحظة والتحقيق في الأداء.
- العبور الممكن: يكون العبور سهلاً بالنسبة للكفاءات الأساسية، والتي تكون مشتركة في حين أن تغطية الكفاءات المهنية تكون قليلة ومحدودة جداً.
- لإعداد مرجعية الكفاءات لابد من المرور بمجموعة من المراحل حسب سعة المرجعية والتي نذكر منها:
- ✓ الإعداد مرجعية الكفاءات: من خلال تحديد الإطار المفاهيمي للكفاءات، المقاربات المختارة مع تحديد الطرق والأدوات مع تحديد الأطراف الفاعلة والمتحكمة والواجب إشراكها في إعداد المرجعية؛
- ✓ رسم المجال الكفاءاتي: ويتم ذلك بتحديد تصنيف الكفاءات المعتمدة مع تحديد فروعها، إضافة إلى وضع هيكل تنظيمي للكفاءات مع وضع ترميز لترتيبها وتثمينها؛
- ✓ تحديد المستويات الكمية والنوعية للكفاءات: من خلال بناء سلم يحدد مستويات الكفاءات بمقاربة الكمية مع تحديد مضمون كل مستوى وترجمة ذلك إلى سلوكيات؛
- ✓ مراجعة مرجعية الكفاءات: من خلال إسقاط مجالات الكفاءات ومستوياتها على مرجعية الوظائف بمراجعة التطابق والتوافق بين سلم المستويات مع البنية الوظيفية (العائلة المهنية، العائلة المهنية الفرعية، الوظيفة، منصب العمل...) تحديد طرق، أدوات، معايير، مؤشرات لتقييم الكفاءات (مطلوبة ومكتسبة) مع قياس الفوارق والانحرافات بغرض التنمية أو الترقية الوظيفية؛
- ✓ تصديق مرجعية الكفاءات: يمنح مرجعية الكفاءات المشروعية في النشر والاستعمال؛
- ✓ صيانة مرجعية الكفاءات وتحديثها: من خلال البحث في التغيرات التي تطرأ على مرجعية الوظائف وتركيب الكفاءات من خلال إشراك مستعملي المرجعية في الصيانة.

ثانيا: اكتساب الكفاءات

بعد تخطيط الكفاءات على مستوى المنظمة وتحديد حاجتها منها كما وكيفا، فإن الخطوة التالية هي ضمان اكتساب الكفاءات والحصول عليها بالعدد المطلوب والمهارات المطلوبة لضمان تحقيق أهداف المنظمة. حيث يتضمن اكتساب الكفاءات كل من استقطاب أفراد جدد أو ينتمون إلى نفس المنظمة أو شراء خدمات استشارية أو التعاون مع منظمات أخرى. ويمثل إعداد مواصفات الكفاءات أحد المراحل الأولى لاكتساب الكفاءات حيث يقوم على توضيح الكفاءات المطلوبة من أجل الحصول على أحسن الأداءات الوظيفية، وذلك عند تطبيق هذا النظام وبالتالي تكون هناك عملية تحليل للكفاءات حيث توجد طرق عديدة لتحليل الكفاءات الضرورية، لذلك من بينها الملاحظة الميدانية، المقابلات الفردية والجماعية استثمار الكفاءات، تحليل مذكرات (مسؤولي الوظائف، بطاقات الكفاءات بطاقات الكفاءات المهنية...)، والتحليل يجب أن يعطي النتائج التالية:

- نظرة شاملة للكفاءات الأساسية والمهمة؛

- وصف المؤشرات السلوك من خلال الكفاءات.

والمرحلة الثانية لاكتساب الكفاءات، هي الاستقطاب أي البحث المنظم عن الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف في المؤسسة ممن يمتلكون مؤهلات وخبرات ومهارات محددة وتشجيعهم على التقدم للعمل فيها بالأعداد المناسبة وفي الوقت المناسب والمكان المناسب، لانتقاء الأفضل منهم وتلبية الاحتياجات الوظيفية، والحاجة إلى الكفاءات في المؤسسة يمكن أن تعلق بسببين أساسيين هما :

- الاقتناء: عندما تفتح المؤسسة على نشاطات جديدة وأسواق جديدة.

- التعويض: من أجل تعويض مغادرة أو حركة الأفراد ضمن المؤسسة.

وبما أن الكفاءة هي المحور الأساسي لنموذج تسيير الموارد البشرية الجديد، وباعتبارها مصدر الميزة التنافسية وتوليد القيم، كان على المؤسسات أن تسعى وراءها وتعمل جاهدة للحصول عليها واستثمارها لتحقيق أهدافها، وهذا لن يتأتى لها إلا إذا عملت على استقطابها ومن أجل ذلك ينبغي عليها:

- تحديد ووصف الكفاءات المرتبطة بالوظائف الحالية والمستقبلية؛

- تحليل الكفاءات التي يجوزها الأفراد؛

- مقارنة الكفاءات لاتخاذ القرارات؛

- إعداد الكفاءات الملائمة للتصرف.

وبناء على هذه العناصر يمكن القول بان عملية استقطاب الكفاءات تمر بعدة مراحل وتعتمد على العديد من الأدوات وهي كالتالي:¹

1. *تعين الكفاءات الأساسية المطلوبة:* لقد جرت العادة أن الحصول على منصب الشغل يتوقف على توافق بين مؤهلات الفرد ومتطلبات الوظيفة وفي منهج الكفاءات أصبح من الضروري توفر الأفراد على الكفاءات المطلوبة لشغل الوظيفة لهذا يعتبر تحديد الكفاءات المرحلة الأساسية في عملية إدارة الكفاءات أنها الخطوة الأولى التي تدخل المؤسسة في هذا المنهج التسييري، ويمكن القيام بتحديد الكفاءات الأساسية المطلوبة من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما هي الكفاءات المطلوبة حتى يتم إنجاز مشاريع المصلحة بشكل جيد ؟

- ما هي الكفاءات الجيدة الملائمة لمواجهة تطورات مهامنا التقنية والوظائف المستقبلية ؟

- ما هي الكفاءات الضرورية لحل الصعوبات الوظيفية المسجلة؟

وتجدر الإشارة إلى أن تحديد الكفاءات الضرورية والمطلوبة لمنصب ما يتطلب أولاً القيام بتحليله وإعداد وصف للنشاطات الأساسية، المهام، الأهداف الخاصة به والتي تختلف من منصب لأخر من مؤسسة لأخرى ومن بلد لأخر، غير أن الجهود التعميم التي قامت بها العديد من القطاعات المهنية لإعداد مراجع للمهن ساعدت المؤسسات كثيرا في المرحلة الموالية.

2. *إعداد مرجع الكفاءات المطلوبة:* عدم وجود قائمة عالمية موحدة للكفاءات المستخدمة في كل قطاعات النشاط، جعل الإنشغال الأكبر للمؤسسات اليوم يتعلق بالطريقة والأداة التي يجب أن تعتمد عليها في إعداد قوائم لكفاءات منصب أو مجموعة مناصب لهذا فهي تستخدم مرجعيات المهن أو الوظائف النموذجية (من خلال التوجهات الوطنية للتكوين والكفاءات المرتبطة به)، وتقوم بتشكيل مرجعيات الكفاءات على أساس المشاريع والأولويات الناتجة عن التفكير الإستراتيجي السابق.

3. *تحديد الكفاءات للاقتناء:* يكون بتعين الكفاءات المطلوبة من طرف المصالح أو الوحدات، وتعين في كل وحدة الكفاءات المطلوبة و العجز الأساسي في الكفاءات، بالإضافة إلى تحديد في كل مصلحة أو وحدة، الفارق بين الكفاءات المطلوبة والكفاءات المملوكة من طرف الأشخاص.

¹Aymar, G. & Casas, N., *le management des compétences, la lettre du CEDIP en lignes*, N° 8.Paris , janvier 1999.

4. ضبط وتعديل الفارق بين الكفاءات المطلوبة والكفاءات المنتقاة: وذلك بإعادة التنظيم (تقسيم المهام الجديدة على المناصب الموجودة، خلق مناصب جديدة، التحويلات الداخلية)، والتوظيف (البحث عن أشكال أو مظاهر جديدة)، مع الوضع تحت المعالجة لبعض المهام داخل المصلحة، وتوزيع الوسائل الخاصة بالمهام الجديدة .

وتجدر الإشارة هنا إلى عملية استقطاب وتوظيف الكفاءات تتم على أساس الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمؤسسة، أي مع رؤية واضحة تقديرية للمستقبل لمواجهة المنافسة ينبغي التنبؤ بمتطلبات السوق التي تتحكم في تحديد الكفاءات. كما أن التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال يؤثر هو الآخر على خصائص الوظائف، وبالتالي فالوصف الذي نطمح به لمهنة ما يجب أن يكون تقديريا يتضمن احتمالات المجازفة، التغيرات، توجهات المؤسسة، ولأجل كل ذلك لا بد من الاستعانة بتقنيات التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات، من أجل التحديد الجيد لاحتياجات المؤسسة من الكفاءات؛ في الأخير يجدر بنا أن ننوه على أن عملية الاستقطاب تتخذ شكلين مختلفين:

- الترقيات والتحويلات الداخلية: وذلك يتم عندما تتطابق الكفاءات المطلوبة مع الكفاءات التي يجوزها الأفراد الموجودين بالمؤسسة، فيتم ترقيتهم أو تحويلهم إلى مناصب أخرى.
- التوظيف الخارجي: عندما لا تتوفر الكفاءة المطلوبة في المؤسسة، تلجأ هذه الأخيرة إلى البحث عنها خارج حدودها أي لدى أفراد لا ينتمون إليها.

ثالثا: تشخيص الكفاءات

تسمح عملية تشخيص الكفاءات من معرفة جوانب الضعف والقوة في الكفاءات، مما يفرض على المؤسسة الاهتمام بهذا الجانب قصد تطوير كفاءاتهم بما يخدمها، وهذا وفقا لإستراتيجيتها، وذلك بصفة دائمة ومستمرة وفقا للاحتياجات الحالية والمستقبلية للمؤسسة، انطلاقا من تقدير مستوى امتلاك أو تحكم العمال في قدراته في العمل. حيث تقوم هذه العملية على البحث والتنقيب عن الكفاءات الفردية والجماعية غير الظاهرة داخل المؤسسة، والتي تعمل على انجاز أهدافها، ثم العمل على تقييم هذه الكفاءات ، حيث تتم هذه العملية وفق الاتجاهات التالية:¹

¹ Chaminade, B., **Guide pratique RH et compétences: Dans une démarche qualité**, 2ème éd, ED Afnor, France, 2008, pp: 217- 218.

1- البحث عن الكفاءات الفردية وتقييمها: تشمل عملية البحث عن الكفاءات الفردية ما يلي:

✓ التقييم الدائم والمستمر للكفاءات: تتم من طرف إدارة الموارد البشرية، وهذا بصورة دائمة ومستمرة سواء أثناء عمليات التوظيف، والترقية، وإعادة ترتيب وتصنيف العمال أو عن طريق عملية التكوين التي تقوم بها المؤسسة لصالحهم، وهذه العملية تتم باستعمال الأدوات التسييرية والتقنية منها الاختبارات المتعددة التي تقيس المستويات الذهنية والنفسية وحتى المعرفية، وتتم هذه العمليات في مستويات عديدة ومن طرف مهنيين متخصصين لقياس الكفاءات وكذا المؤهلات الفردية.

✓ الكشف عن الكفاءات النادرة: يتم تحديد العاملين الذين يمتلكون كفاءات عالية ونادرة مثل الخبراء والمتخصصين في المجالات الدقيقة والإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة، ويتم هذا وفق مرحلتين في المرحلة الأولى يتم تحديد مكانهم ومجالات تخصصهم وخبرتهم ودورهم الإنتاجي أو الاستراتيجي، والمرحلة الثانية تعمل على تحديد طرق تسيير هذه الكفاءات وكيفية المحافظة عليها وتفعيلها أو نقلها لأشخاص آخرين مؤهلين لذلك من داخل المؤسسة.

✓ البحث عن الكفاءات الفردية غير الظاهرة: توجد العديد من الظروف والعراقيل في البيئة التنظيمية للمؤسسة لا تسمح بظهور مواهب والكفاءات، فهذه الكفاءات غير الظاهرة (المخفية) تشكل لإدارة المؤسسة مكسبا هاما من الموارد الداخلية التي يجب على المؤسسة أن تعمل على اكتشافها واستغلالها لتحقيق أداء متميز وميزة تنافسية.

2- البحث عن الكفاءات الجماعية وتقييمها: تنطلق المؤسسة في عملية البحث عن الكفاءات الجماعية، من فرضية أن الكفاءات ليست فردية بل يمكن لفرق ومجموعات العمل داخل المؤسسة أن تمتلك كفاءات نوعية وخاصة، موزعة على الأفراد المنتمين إليها، والتي تشكلت بفعل تفاعل العديد من العوامل مثل التكنولوجيا، البيئة التنظيمية، وخبرة الأفراد فيما بينهم، والتي سمحت لهم بامتلاك كفاءات نوعية وخاصة كفريق عمل وليسوا كأفراد من حيث:¹

- روح التعاون والتساند والتكامل المهني بينهم؛
- القدرة على التنظيم الإبداع والتطوير وإدارة التغيير؛
- علاقة الاتصال العالية التي تساهم في انتقال المعلومات بفعالية.

¹ بن عيسى مجد المهدي، العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطق الرأس المال الاستراتيجي، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية"، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 مارس، 2004، ص 71-72.

هذا ما يعطي لفريق العمل الكفاءات العالية، التي يجب على المؤسسة أن تبحث عنها والمحافظة عليها وتوظيفها، بما يحقق أهدافها الإستراتيجية، وبعد تحديد الكفاءات الجماعية يجب على المؤسسة وضع خريطة بيانية تبين مواطن تلك الكفاءات، وتخصصها ومجالات عملها، بالإضافة إلى مؤشرات أدائها الحالي والمستقبلي. حيث تختلف الخريطة البيانية من مؤسسة إلى أخرى حسب حجمها وطبيعة نشاطها. وتشمل عملية البحث عن الكفاءات الجماعية وتقييمها ما يلي:

✓ تشخيص الكفاءات ضمن نشاط محدد: يهتم هذا التشخيص بتحديد الكفاءات المتوفرة التي تسمح للمؤسسة بإنجاز نشاط رئيسي ضمن مسار نشاطاتها الإنتاجية بفعالية كبيرة، وتحديد القيم المضافة التي يمكن أن تحصل عليها من حسن استغلال هذه الكفاءات، وتتطلب عملية التشخيص هذه الأخذ بعين الاعتبار المستوى التكنولوجي من حيث درجة تعقيده، وموقع النشاط ضمن السلسلة الإنتاجية، بالإضافة إلى ندرة الكفاءات لدى المؤسسات المنافسة وأثرها على جودة. كما يسمح هذا التشخيص من تحديد الطابع الاستراتيجي لتلك الكفاءات الرئيسة من حيث ندرتها، وصعوبة تقليدها والحصول عليها أو تعويضها وكيفية نشرها، وتوزيعها عن طريق قياس المدة الزمنية اللازمة للحصول عليها سواء عن طريق التكوين أو الخبرة، بالإضافة إلى تحديد مدى تجذر الكفاءات هذا النشاط في ثقافة المؤسسة.

✓ تشخيص على أساس المشاريع الإستراتيجية: يهتم هذا تشخيص بتحديد الكفاءات التي تمكن

المؤسسة من إنجاز وتحقيق الأهداف الإستراتيجية وذلك من خلال :

- التحليل الاستراتيجي الوظيفي الذي يسمح بتحديد نقاط القوة والضعف الكامنة في العاملين، كما يسمح للمؤسسة أن يكون لديها فكرة دقيقة عن الكفاءات الموجودة لديها، و الكفاءات التي هي بصدد تكوينها وتحضيرها وفق الأهداف الإستراتيجية التي حددتها مسبقا؛
- تحديد الكفاءات الإستراتيجية وتسييرها وتقدير قيمتها استراتيجيا؛
- يسمح تحليل البيئة التنافسية للمؤسسة إلى التعرف على احتياجات العملاء، استراتيجيات المنافسين، حالة سوق،... الخ.

ويتم تحديد هذه الكفاءات الإستراتيجية من خلال العوامل التالية:

- 1- الكفاءات التي إمكانيها المساهمة بصورة فعلية في انجاز المشاريع الإستراتيجية للمؤسسة كالانتقال إلى قطاع نشاط آخر؛
- 2- الكفاءات التي يؤثر غيابها على انجاز المشاريع الإستراتيجية، لان دورها يمكن في تسهيل عمليات الاتصال التحفيز وخلق الديناميكية اللازمة لدى فريق العمل؛
- 3- الكفاءات النادرة التي أعطت للمؤسسة ميزة تنافسية؛ بواسطة قدرتها المعرفية التقنية والتنظيمية، التي حصلت عليها من خلال خبرتها داخل المؤسسة والتي سمحت لها أن تكون على دراية كبيرة بكل آليات التاطير، التنظيم والتكنولوجيا المتاحة التي تتوفر عليها المؤسسة؛
- 4- الكفاءات النادرة التي يصعب الحصول عليها وتشكل بذلك حاجز استراتيجي، لا يمكن تجاوزه أو اختراقه من طرف المنافسين.

أولاً: تنمية وتطوير الكفاءات

بعد مرحلة تشخيص الكفاءات يجب العمل على تنمية هذه الكفاءات، ويتطلب ذلك وضع برنامج نظري وآخر عملي بهدف زيادة الكفاءات واكتشاف إمكانيات نموها، حيث تعد تنمية الكفاءات عملية مرحلية تقوم بتحليل معمق وشامل لفجوات الكفاءات، وتركز هذه المرحلة أكثر على النتائج. ويمكن أن تأخذ عملية تنمية الكفاءات عدة أشكال أساسية كالدورات التدريبية الخاصة وغير الرسمية لفترات قصيرة، على شكل اجتماعات ومتابعات الدورية للعاملين أو تنظيم الندوات واللقاءات التدريبية، أو الإشراف المباشر والدائم من قبل كبار موظفي الإدارة على أعمال بقية العاملين، أو من خلال تنظيم النشاطات التدريبية طويلة الأمد كالدورات أو البرامج الأكاديمية المتخصصة.

وحسب ويرنر وديساييمون فان من أهم الأسباب الكامنة وراء الحاجة إلى تطوير الكفاءات ما يلي:¹

- زيادة تنوع قوة العمل، التي تجر وراءها العديد من الاختلافات والتي تتطلب تطويراً مستمراً للجوانب المختلفة للمعارف والمهارات؛
- المنافسة الكبيرة في الاقتصاد العالمي والتي تتطلب عمالاً أكثر تدريباً وتعليماً يمكنون المؤسسة من البقاء في سوق متزايد التعقيد؛
- فجوة المهارات والتي منشؤها عدم تلاؤم التعليم الذي تلقاه مع متطلبات عمله، وهذا ما يفرض تواجب خطيرة للمنظمات. حيث ذكر معهد ايجون لبحوث العمالة (*Upjohn Institute*) أن من 25% إلى 40% من العمال بالولايات المتحدة الأمريكية لديهم عجز في بعض المهارات الأساسية، وهذا مرجعه الأساسي أن النظم التعليمية لا تعلم الطلبة المهارات الأساسية اللازمة لمناصب العمل؛
- الحاجة إلى التعلم مدى الحياة في ظل التغييرات السريعة التي تواجهها كل المنظمات، فعلى الفرد وان كان كفواً أن يستمر في عملية التعلم على اعتباره رأس مال بشري واستثمار مستمر لا بد أن يحقق عائداً، ومن هنا يجب على المنظمات إيجاد طرق لتوفير فرص تعلم مدى الحياة لكفاءات عمالها.

¹ جون ويرنر وراندي ديساييمون، تنمية الموارد البشرية: الأساس، الإطار، التطبيقات، ترجمة: سرور على إبراهيم سرور، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2011، ص 76-78.

يعد التطوير نشاطا مخططا ومستمر يهدف إلى تنمية الكفاءات، من خلال الخبرات والمهارات والمواقف التي يكتسبونها من مختلف برامجهم، والتي تختلف من وظيفة لأخرى ومن تنظيم لآخر. ويمكن أن نعرف عملية التطوير على أنها مجموعة الأنشطة المخططة التي يصممها التنظيم ليوفر الفرصة لأعضائه ليتعلموا الكفاءات اللازمة لتلبية متطلبات العمل الحالية والمستقبلية، ويكون التدريب والتعليم المحور الحساس لكل جهود التطوير، لضمان حسن تكيفهم مع تغيرات المحيط، وذلك باستغلال الموارد التي يمتلكها العاملون، وتنميتها لانجاز المهام على أكمل وجه. وتهتم عملية التطوير بالتأقلم مع عوامل تطور المحيط الداخلي أو الخارجي للمؤسسة أو المشاركة في إحداث تغيراته¹، ولقد أصبحت تنمية الكفاءات تمثل الخزينة الحقيقية لكل مؤسسة تعمل في محيط ذي قوى كثيفة المعرفة، وبما أن حاملو المعرفة في المؤسسات هم عمالها، فإن هذا يستدعي ضرورة تنمية هذا المورد الإستراتيجي المتمثل في الكفاءات بأساليب حديثة للتحكم فيها، ومن بين هذه الأساليب نذكر:²

✓ **التكوين المرتكز على الكفاءات** : هذا النوع من التكوين يهدف إلى إكساب سلوكيات خاصة، وقد يعتمد على تقنيات المقابلة وتحليل المشاكل، كما يستعمل هذا النوع من التكوين من قبل مكونين ومشاركين قادرين على ملاحظة الكفاءات، حيث تتكون مجموعة هؤلاء المشاركين من معاونين واجبههم هو تنمية نفس كفاءات كفاءات اتخاذ القرار، أو تتكون من معاونين واجبههم هو تطوير نقاط مختلفة.

✓ **التدريب بالمرافقة المرتكز على الكفاءات**: المدرب يظهر كخبير يقدم النصائح والاقتراحات، يقدم الدروس والتعليمات وكذا المساعدة، يشجع ويحفز العاملين لإيجاد الحلول بأنفسهم، كذلك يقوم المدربون بطرح أسئلة ويرافقون العاملين في عملية التعليم، أما مدبرو الكفاءات فهم يلاحظون السلوكيات ويحاولون فهم العلاقات الداخلية للكفاءات وتحفيزهم على التعليم.

ويعد التكوين من أهم النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للكفاءات. وهو الوسيلة التي تهيئ العامل لأداء مهامه بكفاءات عالية يكون مردودها إضافة مهمة للمؤسسة، حيث يعتبر التكوين عملية مستمرة تتطلب من العامل التعلم باستمرار لتطوير قدراته³. فالتعليم يعد الحجر الزاوية في عملية تنمية الكفاءات وحتى يحقق التعليم ما يبتغي منه لابد من قيامه على أركان أساسية تتمثل فيما يلي:⁴

¹ Meignant A., op.cit., p : 38.

² Beirendonck, L. V., op.cit., pp : 128 - 132.

³ Dolan, L. S., Saba, T., Jackson, E. S., Schuler S. R., **La gestion des ressources humaines: tendance, enjeux et pratiques actuelles**, 3^{ème} éd, ERBI, Canada, 2002, p:307.

⁴ عمر وصفي عقلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل، عمان، 2005، ص 448-449.

- تعليم العاملين ذو الكفاءات نظام التفكير، أي تعلم كيفية التفكير في مختلف المسائل المتعلقة بالعمل بشكل صحيح، وذلك عن طريق دراسة وتحليل مكوناتها، وإيجاد العلاقة القائمة بينها وفهمها بشكلها الصحيح ليصل إلى استنتاجات حولها؛
- تعليم العاملين ذو الكفاءات كيفية استخدام مهارتهم، في عملية الإبداع وكذا النموذج الذهني الصحيح الذي يسمح لهم بتنظيم تخيلاتهم وتصوراتهم للتنبؤ بالشكل الصحيح؛
- تعليم العاملين ذو الكفاءات الرؤية المشتركة للأمر، وكيفية العمل ضمن فرق العمل عن طريق التفكير مع الآخرين، الاتصال بهم التعاون معهم... الخ؛
- تعليم العاملين ذو الكفاءات كيفية فهم الأشياء الجديدة، وإدراك محتواها، عدم الخوف منها، وكذا عدم مقاومتها بل العمل على تحديها ويكون التعامل مع هذه المواقف حسب الظروف المحيطة؛
- تعليم العاملين ذو الكفاءات كل ما هو جديد ومتطور يحتاجونه في أعمالهم الحالية والمستقبلية، مع التركيز على الأمور ذات الصلة بمجالات أعمالهم؛
- أن يكون العاملين ذو الكفاءات مهيين نفسيا ومعنويا، ولديهم الاستعداد والقابلية لتعلم الأشياء الجديدة والحديثة، كما يجب أن تكون المادة التعليمية قابلة للتطبيق في الواقع العملي، أي أن لا تكون مجرد نظريات وفرضيات لا يمكن للمتعملم أن ينقلها ويطبقها في الواقع؛
- يتوجب نجاح برامج التعلم توفير المؤسسة للدعم المادي والمعنوي، وكذا تهيئة المناخ المناسب وإتاحة الفرصة للمتعلمين ومساعدتهم على تطبيق ما تعلموه.

ثانيا: تقييم الكفاءات

تقييم الكفاءات وهي المرحلة التي تستخدم وتوظف فيها الكفاءات المحصل عليها، حيث يتم من خلالها جني ثمار وجهود التنمية والتطوير، كما تفيد هذه المرحلة في الإجابة عن ما هي المنفعة التي تحققت من الجهود التطورية من خلال تقييم الكفاءات المستخدمة ويتم ذلك بتقييم النشاطات والمهام المنجزة، بتحديد وإظهار نقص المهارات في مناصب معينة ولأشخاص معينين والذي من شأنه توجيه مرحلة تخطيط الكفاءات؛ وبذلك تكمل دورة حياة إدارة الكفاءات.

التقييم مرحلة هامة في عملية إدارة الكفاءات فهي غالبا ما يعتبر النشاط المرافق لكل المراحل والعمليات التي تمر بها هذه العملية، ولما كانت الكفاءة نتاج بشري ينم عن تجنيد جملة من الموارد (المعارف، القدرات،

المهارات (...). لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة، و لهذا يتم تقييم الكفاءات فيوقت ما من خلال تقدير مستوى امتلاك أو تحكم العمال في الكفاءات في مجال معين (موضوع معين) ، بعبارة أخرى فانه يركز بشكل رئيسي على معرفة مرتبطة بالنشاط المنجز، خبرة أو مهارات تثبت الحكم المهني لنشاط منجز، معرفة تسيير الاستعدادات الضرورية لشغل منصب من حيث السلوك والمهارات¹؛ وبالتالي فان الأهداف المتابعة هي تماما العكس مقارنة مع تلك الخاصة بتقييم الأداء التي يتركز على تقييم النتائج لفرد أو مجموعة عمل. مسؤولية تقييم الكفاءات تعود وبشكل كبير إلى المسيرين المقربين، بسبب قدرتهم على ملاحظة الكفاءات المطبقة فعلا من طرف الأفراد وبشكل يومي. أثناء التقييم فان المسير القريب يقوم بتحديد عند المقيم الكفاءات التي يتحكم فيها بنجاح، والكفاءات المطلوبة والتي لا يحوزها، والكفاءات التي يحوزها ولكن لا يتحكم فيها تماما مقارنة مع متطلبات عمله. هذا ما يعني أن هذا النوع من التقييم يسمح للمؤسسة بضمان:

-أحسن ملائمة بين الكفاءات المكتسبة من طرف العامل والمطلوبة من طرف رب العمل؛

-أحسن تعريف لاحتياجات التكوين؛

-الاعتراف بالكفاءات الفردية من خلال التطور الوظيفي أو ارتقاء الفرد أو العامل.

ولقد اختلف العمال في تحديد طبيعة تقييم الكفاءات، حيث أن لوبترف يرى بأن مواضيع الكفاءة تختلف باختلاف مكونات الكفاءة في حد ذاتها، ولهذا فهي يمكن أن تتعلق بتقييم²:

- الموارد المعارف، القدرات؛

- المهارات التي تبرز أثناء تنفيذ العمليات المفروضة أو التعليمات المفصلة؛

- تطبيقات وظيفة تؤدي إلى معرفة التصرف والأخذ بالمبادرة تسيير أوضاع معقدة ، مواجهة الأحداث.

إلا أن التجارب الميدانية، أكدت أن تقييم الكفاءة ينحصر فقط في تقييم الموارد التي يجب أن تجند للتصرف بكفاءة، حيث أن فحص المعارف والمهارات لا يجعلنا على يقين بان هناك نشاط كفؤ، خاصة وأن بعض مكونات الكفاءة يصعب تحويلها ولا يمكن قياسها. ويمثل تقييم الكفاءات عملية هامة من عمليات إدارة

¹ BOUSSAFEL, T., **Système d'évaluation des ressources humaines : le cas de Sonelgaz**, les cadres de l'industrie (position, rôles, trajectoires, représentations), N°2.Ed C.R.N.S.C Oran, 2001, p: 31.

²Le botref, G., **Ingénieur et évaluation des compétences**, op.cit., p: 432.

الكفاءات وواحدة من المجالات الكبرى لإدارة الكفاءات لأنه يمكن القائمين على هذه العملية من معرفة جوانب الضعف والقوة في الكفاءات، لذا سنحاول التعرف على أهم مقاربات تقييم الكفاءات فيما يلي:¹

✓ **مقاربة المعارف:** وفق هذه المقاربة يكون التقييم من خلال المعارف النظرية، وذلك بإجراء مقارنة بين المعارف المحققة التي يمتلكها الفرد والوضعيات المهنية التي يرتبط بها، إلا أن هذه المقاربة غير مستخدمة بشكل واسع لإعطائها أهمية للمعارف النظرية، والتي لا تمثل سوى أحد أبعاد ومكونات الكفاءة.

✓ **مقاربة المهارات:** هذه المقاربة عكس سابقتها، حيث يقوم التقييم في هذه المقاربة على الملاحظة المباشرة للأفراد في وضعيات العمل، لأن قدرات الأفراد ليست مفترضة مسبقا ولهذا يجب ملاحظتها لمعرفة.

✓ **مقاربة السلوكية:** تعد هذه المقاربة غامضة وغير واضحة، لأنها تفتح المجال لمعايير اجتماعية باعتمادها على بعد سلوكي بحت، باعتقادها أن أداء المنظمة أساسه السلوكيات الفردية والجماعية المطورة، وتجدد الإشارة أن الفصل بين المعارف السلوكية والمعارف العملية لا يسهل إطلاقا عملية تقييم مساهمة الفرد التي هي نتيجة توليفة من الموارد المجددة.

✓ **المقاربة الإدراكية:** تنطلق فكرة هذه المقاربة من أن كل عمل ناتج عن إستراتيجية حل مسائل معينة، وبالتالي فإن تقييم الكفاءات يتركز على تحليل المناهج الفكرية، أي إيجاد المراحل اللازمة لحل المسائل المختلفة ومن خلالها تحديد الكفاءات الضرورية لوظيفة معينة.

ويوجد هناك ثلاثة مداخل لتقييم الكفاءات يمكن للمؤسسات الاختيار بينها أو القيام بربط وتنسيق

بينها، وهذا تبعا للوضعية أو الحالة المصادفة تتمثل في:²

✓ **المدخل بالأداء:** أي انطلاقا من تقييم النتائج أن هذا المدخل يعتمد على فعالية النتائج في الحكم على كفاءة الشخص، فهي تقوم على فحص النتائج المحققة فعليا من خلال معايير الأداء، أي يتم استدلال على وجود كفاءة أو إصدار الحكم على أن الشخص يتصرف بكفاءة إذا كانت النتائج المحصل عليها بالمقارنة مع معايير الأداء (كنسبة الأعطال نسبة الرفض، عدد المنازعات مع الزبائن، نسبة وفاء الزبائن، المنتجات المصنعة، الخدمات المقدمة... الخ) تدل على ذلك. ويتميز هذا المدخل بأنه ملائم وذلك لأنه من السهل ربط النتائج مباشرة بفعالية الأداء، غير أنه يجب أن تأخذ بعين الاعتبار أن

¹Valérie Marbach, **Evaluer et Rémunérer les Compétences**, Ed D'organisation, Paris, 1999, pp:20- 23.

²Feutrier, Michel & autre, **Evaluer valider et certifier les compétences professionnelles**, journées internationale de la formation : objectif compétence CNPF, Deauville, 1998.

النتائج التي تنجم عن الكفاءات الجماعية هي ناتجة عن التنسيق والترابط بين الكفاءات الفردية، ولهذا يجب أن يتم قبل التقييم تحديد المساهمة المنتظرة للأفراد في الحصول على الأداء الجماعي.

الكفاءة لا تشكل العامل الوحيد المؤثر على النتيجة الملاحظة "المسجلة" بل يوجد هناك العديد من العوامل كالتنظيم، الإدارة، توفر المعلومات التكنولوجية التي يكون لها دور في الحصول أو عدم الحصول على الأداء المتطلع إليه. فتقييم الكفاءة من خلال الأداء تفرض إذن الإجابة على سؤال الحلقة المفقودة فمن الضروري أن يتم تعيين الحلقة الموجود بين الكفاءة والأداء، التي هي عبارة عن معايير الاستغلال الخاصة والضرورية لاستخدام الكفاءات ولأنواع العمليات التي ترتبط بها، لهذا فإن القيام بعملية التقييم يحتم التفكير حول السلسلة التالية:

- الكفاءة طرق العمل؛

- معايير الاستغلال (المناسبة) فبدون رؤية واضحة لهذه المعادلة، فإن تقييم الكفاءة من خلال الأداء قد يحمل الكفاءة مسؤولية غير مؤهلة لها.

✓ **مدخل تقييم من خلال النشاط:** يقوم هذا المدخل على تبين بان هناك كفاءة إذا كانت سيرورة نشاط مهني تتلاءم مع جملة من المتطلبات الوظيفية، أي أنه انطلاقاً من تحليل الممارسات الوظيفية يمكن الحكم على أن الشخص يتصرف بكفاءة إذا كان يستطيع أن يأخذ بعين الاعتبار وبطريقة ملائمة المعايير المرغوب فيها لإنجاز النشاط الوظيفي. فالعامل يجب أن يبين كفاءته من خلال ممارسة نشاط يتطابق مع المعايير خاصة أو قياسية، ولهذا تعرف هذه المقاربة بالمطابقة ذلك لأنها تقر بوجود كفاءة إذا كان النشاط المنجز يطابق معيار الإنجاز الجيد وهذه المقاربة تتطلب:

- استخدام ملاحظة موجهة وهذا من خلال دليل أو بروتوكول ملاحظة يركز على متطلبات الوظيفة المرتبطة بمهمة نشاط أو بكفاءة مطلوبة؛

- التقرب أكثر من وضعيات العمل فبعض النشاطات يمكن أن تلاحظ فور وقوعها كبداية تشغيل جهاز... الخ، أما البعض الآخر فلا تلاحظ بتاتا وذلك لأنها تمتد لفترات طويلة مثل إنجاز مشروع أو تدخل عند بروز الأحداث غير متوقعة، الحوادث، المفاجئات...

ولتشكيل وضعية التقييم يجب أن يتم تبعا لمتغيرات مؤشر الكفاءة، فإذا كانت الكفاءة تمثل المهارة فوضعية التقييم تنحصر في الملاحظة لعملية ما قبل أن يتم إنجازها، وإذا كانت الكفاءة تمثل أو تعبر

عن سلوك فوضعية التقييم سيتم بناءها من اجل الكشف عن قدرة بناء وإنشاء روابط ملائمة للموارد (المعارف، سلوك، المهارات) من اجل تحقيق أهداف وغايات وظيفية. ولقد أكدت التجربة الميدانية بأن هذا النوع من التقييم لا يعمل إلا إذا توفرت الشروط التالية :

- الكفاءة المطلوبة هي محددة قبلا بعبارة المهام التي على أساسها تضمن معايير الإنجاز أو متطلبات الوظائف؛

- قواعد التقييم هي واضحة ومقبولة منذ البداية من طرف الأفراد الذين يخضعون للتقييم؛

- التقييم يعتبر تعليمة تسمح بمتابعة تطور الكفاءات واستمرارها .

✓ المدخل بالأفراد: يقوم هذا المدخل على أساس معرفة المخطط العملياتي للنشاط المنجز من طرف

العامل، لتحقيق ما يمليه النشاط من أجل التفاعل مع حدث ما، فتقييم الكفاءات إذن لا ينحصر في

القيام بقياس الفارق بين مرجع الكفاءات المطلوبة والكفاءات الموجودة، فإذا كان التمثيل البياني العملي

هو فردي فلا يمكن أن يكون هناك وصل نقطة بنقطة بين الكفاءات الحقيقية والمراجع الملائمة فهي لا

قياسية، فلا يجب أن تعتبر كقولب ولكنها عبارة عن جاذبية، عن نقاط استدلال مراجع بآتم معنى

الكلمة، تعمل بمجرد أن الأفراد أو فريق العمل يستطيع بناء كفاءته الخاصة.

إن تقييم الكفاءات موضوع حساس لذلك فوضع أو إعداد سياسة لتقييم الكفاءات في المؤسسة يتطلب:¹

✓ تحديد حقول و غايات التقييم: قبل الشروع في عملية التقييم لابد من تحديد:

- الغايات: وظيفية، مسار المهن، الحركة الداخلية، التصنيف، الأجور ما هي الخيارات، ما هي

الاحتميات؟

- الحقول: الخبرة في الميدان، الأداء، القدرات، المعارف المهارات الموارد .

فالتقييم يمكن أن يتعلق ب :

- الكفاءات التقنية المرتبطة بالمنصب وهذه المعرفة أي تلك التي تكون أكثر ارتباطا بالنشاط أو بقلب مهنة ما؛

-الكفاءات التحويلية للمناصب لمعرفة أي تلك التي يمكن نقلها من منصب لآخر و من تنظيم لآخر؛

-السلوكيات، التصرفات الخاصة بالمنصب أي الخصائص الفردية ثابتة نسبيا والتي تسمح بالتمييز بين الأفراد

بطريقة منهجية؛

¹Le botref, Guy, **Ingénieur et évaluation des compétences**, op.cit., p: 436.

- الخصائص الشخصية التي تفسر من خلال سلوك الفرد في وضعيات معينة.

✓ **تحديد أدوات وطرق التقييم** : تتكون أداة التقييم من:

- الكفاءات التي سيتم تقييمها.

- معايير التقييم والتي هي عبارة عن عناصر للعلامات الملاحظة التي تساعد على تقدير مستوى الكفاءة أو على تشخيص السلوكيات والخصائص الشخصية، إنها تؤدي إلى موضوعية استخدام أداة التقييم وهذا من خلال مرجع موحد للمقيمين.

- سلم التقييم وهي تتعلق بكل تقدير معطى فهي درجات تقدير للمعايير التي تقيم الكفاءات، السلوكيات والمميزات الشخصية، ويرجع اختيار نوع السلم إلى التنظيم تبعاً لمتغيرات احتياجاته إلا أنه يجب أن يتسم بالموضوعية.

أما طرق التقييم فيتم اختيارها تبعاً لغايات وحقول التقييم و من أهم الأدوات أو الطرق لدينا:

- الاختبارات المتعددة التي تقيس الملكات الذهنية والتقنية والمعرفية وحتى السلوكية، بطاقات التقييم؛

- تعيين العمال المكلفون بالقيام بعملية التقييم؛

- تحديد أثر التقييم و توضيح نتائجه.

وعموماً يتطلب القيام بالتقييم طرح العديد من الأسئلة والإجابة عليها ستمكن من رسم خريطة طريق

التقييم وتمثل هذه الأسئلة في:¹

✓ **ما هو هدف تقييم الكفاءات** ؟ هل هو تقييم للنتائج والأداء أو تحليل للطريقة التي يحدد فيها الفرد

مكانه في منصب عمله أو تقدير الطريقة التي يحصل بها العامل على النتائج، ويحقق الأداء أو تقييم لإمكانات العامل.

✓ **من يقوم بعملية التقييم** ؟ يقوم بتقييم المسؤولين المباشرين أو المصلحة المكلفة بالموارد وفي بعض

الأحيان العمال أنفسهم (التقييم الذاتي) أو الاعتماد على خبرات خارجيين.

✓ **متى تتم عملية التقييم** ؟ التقييم هو عملية محورية في تسيير الموارد البشرية وهو متضمن في كل أنظمتها

الفرعية (كالتوظيف، التكوين، التصنيف.. إلخ)، وعلى كل يمكن أن تتم عملية تقييم الكفاءات في المؤسسات في ثلاث فترات مختلفة وهي: التوظيف، التقييم الدوري والمستمر للعمال، فترة على الخيار

¹Feutrier, Michel & autre, op.cit.

عند الضرورة ف تقييم الكفاءات إذن عملية ترافق المسار المهني للعامل مند أول لحظة يتقدم فيها للوظيفة، وبعدها يصبح موظف ويشغل منصب ما أي خلال مساره الوظيفي، وتنتهي بمجرد مغادرته للمؤسسة.

✓ ما هي نتائج التقييم؟ لتقييم الكفاءات نتائج عديدة وهي تبرز على مستويات مختلفة:

➤ على مستوى المؤسسة :

- إذ يساعد تقييم الكفاءات المسييرين من التحكم والسيطرة الجيدة على الموارد البشرية بالنظر إلى الرهانات الاقتصادية التي تواجه المؤسسة؛
- تغير في توجهات المؤسسة من خلال إبدال التسيير بفعالية مناصب العمل إلى الإدارة بالكفاءات؛
- التحرر من الأنظمة التقليدية لتحديد المناصب ودرجات الترتيب و تنمية المسار الوظيفي القائم على أساس الكفاءات؛
- بناء آلية تنظيم ذات علاقة بالأفراد وتقديمها في إطار المؤسسة؛
- خلق مساحة حوار خاصة بين المسير والعمالة، إنها داعم حقيقي لمسير في ممارسة التسيير وتسمح له بتوضيح الأبعاد الإستراتيجية للمؤسسة من خلال الأهداف التي سيكلف بها.

➤ على مستوى الأفراد:

- يتم تشجيعهم على بناء إستراتيجيتهم الخاصة لتطوير المسار المهني الشخصي؛
- تأكيد عمق العلاقة العمالية من خلال الاعتماد على خصائص وسمات الأفراد ومقارنتها مع الأداء.

ومن خلال كل ما سبق نخلص إلى أن تقييم الكفاءات عملية لازمة وترافق جل عمليات وتطبيقات وخطوات إدارة الكفاءات وهي عموما تستخدم من أجل تحفيز وتوجيه العمال ومساعدتهم على تطوير مهاراتهم وقدراتهم المختلفة، وتسمح أيضا للمؤسسة من تبرير القرارات والأعمال في ميدان الموارد البشرية. وإن معرفة المجالات التي يستخدم فيها تقييم الكفاءات هو دليل على مدى جدوى وأهمية هذه العملية في إدارة الكفاءات، يبرز بصفة خاصة عند تقييم الكفاءات الحقيقية التي يسيطر عليها ويمتلكها العامل ومقارنتها بالكفاءات المطلوبة مما يساهم في عمليات التوظيف، الترقية، التكوين. ويساعد تقييم الكفاءات في تصنيفها وترتيبها،

وبالتالي تحديد قيمتها وتحفيز العاملين على امتلاكها وتطويرها، وعملية التحفيز تتطلب إشباع رغبات وحاجات العاملين وأهم الوسائل لتحقيق ذلك هو الأجر.

توجد العديد من طرق تقييم الكفاءات، وترتكز في مجملها على تحضير مرجعية معتمدة للكفاءات وسنحاول ذكر أهمها:¹

✓ **مقابلة التقييم:** هي فرصة متاحة للتعبير بكل حرية ممكنة والقيام بإعداد حصيلة سنة من العمل بين المقيم والمقيم، وتعلق أيضا بالتطرق إلى للأسئلة المتعلقة بالوظيفة، التوجيه و المسار المهني².
إن مقابلة التقييم هي فترة اتصال جد مهمة للمؤسسة، حيث تسمح لها بمعرفة أحسن لمستخدميها وفهم طريقة عملهم، حيث تنشأ فرصة بين المقيم والمقيم من أجل التطرق أو معالجة الأسئلة المرتبطة بالتكوين، الترقية والحركية. هذه المقابلة التي تجمع العمال مع إطاراتهم المباشرة هي تعتبر كفترة ملائمة للتبادل والتفاعل بين العمل ومرؤوسه والتي تركز على العامل، أدائه ومشاركاته في الحياة وفي تحقيق أهداف المؤسسة.

✓ **مركز التقييم:** مركز التقييم ليس بمكان، ولكنه طريقة أو عملية صممت لتقييم المهارات أو الإمكانيات بطريقة شاملة وصارمة؛ فمركز التقييم المصمم بشكل مناسب، يشمل تقييم جميع المشتركين بواسطة فريق من المشرفين المتدربين، ويشارك المترشحون بجزء من التدريبات أو الفعاليات التي صممت خصيصا لهم وهذه ربما تشمل اختبارات القوة العقلية أو المقابلات ولكنها على العموم تركز على تمارين المحاكاة التي صممت لتشابه حالات العمل الحرجة بقدر الإمكان. فعملية التقييم التي من خلالها يقيم الفرد أو المجموعة من قبل العديد من المقيمين، الذين يستعملون مجموع متكامل من التقنيات مثل: المحاكاة أو ملاحظة السلوكيات كقاعدة للتقييم، وصيانة جزء مهم من التقنيات المستعملة، ويحسب تقييم التباعدات القدرات من خلال العلاقة التالية:³

$$\text{تقييم التباعد} = \text{الكفاءات المكتسبة} + \text{الكفاءات الحقيقية}$$

¹Annick Cohen, **Tout la fonction Ressources humaines (savoir, savoir-faire, savoir-etre)**, Ed Dunod, Paris, 2006, P: 226.

²Jacques, Teboul, **L'entretien d'évaluation .(comment s'y comporter, comment le mener)**, 2ème édition, Ed Dunod, Paris, 2003, p: 4.

³Chaminade, B., op.cit., pp :249- 250.

✓ **حلقة الرجوع العكسي 360°:** هو نظام التقييم بعودة المعلومة ويعد وسيلة تقييم الكفاءات مخصصة لضم المعلومات المتجانسة حول الطريقة التي تقيم فعالية إطار ما أو مسير من طرف أشخاص في اتصال دائم ووثيق مع هذا الشخص في عمله، وهي الطريقة التي تشيد بتقييم العامل من طرف نفسه ثم من طرف مسؤوله المباشر، زملائه والتابعين له تم إضافة زبائنه في حالة حلقة الرجوع 540° .
هذه التقييمات تقارن ببعضها البعض أو مع الأخرى، بواسطة مستشار خارج عن المؤسسة والتي سوف تسمح له بالقيام عودة كتابيا أو شفويا للمقيم من أجل أن يسلط الضوء على نقاط قوته ونقاط الضعف.

المحاضرة العاشرة: أدوات تنشيط وتفعيل الكفاءات

تعتمد المؤسسة مجموعة من الأدوات والوسائل اللازمة لتنشيط وتفعيل الكفاءات، لتجديد كل طاقاتهم للوصول ليس لتنفيذ المهام فحسب، وإنما لإبداع والتجديد في العمل، والتي منها ما يلي:

أولاً: التحفيز

وهو مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية المثيرة للكفاءات العامل، والتي تدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على أكمل وجه، من خلال إشباع حاجاته ورغباته المادية (مثل الأجور، المكافآت) والمعنوية (المشاركة في اتخاذ القرار، تدور العمل، الأوسمة) والاجتماعية (مثل الخدمات الطبية، السكن، التعليم) وترشده إلى سلوك معين.

عرف بيندر (Pinder) التحفيز على أنه مجموعة من القوى النشيطة التي تصدر من داخل الشخص ومن محيطه في آن واحد، وهي تحث الفرد العامل على تصرف معين في عمله وتحدد اتجاهه وشكله وشدته ومدته، وفي دراسة لدوسون (Dawson) وجد بأنه يوجد أربعة سلوكيات تحفيزية إدارية تحقق هذا الهدف وهي: الحفاظ على احترام الذات لدى الموظف، الاستجابة له بعطف ومودة، منحه حق طلب المساعدة لحل المشكلات وتقديم المساعدة له بدون تحميله أعباء ومسؤوليات إضافية¹. ومن أبرز الأسباب الرئيسية التي تجعل الأفراد يقدمون أداء أقل بكثير مما هو متوقع منهم هو غياب عملية التحفيز، ولذلك فإنه يتعين على المؤسسة القيام بدراسة نظام الحوافز الموجود بها، وان تعمل على جعله مناسباً لاحتياجات العاملين بها. بذلك يعتبر أساس لأي محاولة تنمية لكفاءات بها، ذلك أن الشخص الذي لا يتمكن من إشباع حاجاته داخل المؤسسة التي يعمل بها لا يهتم بعمله بالقدر الكافي فذهنه مشغول بالبحث عن طرق أخرى لإشباع حاجاته. فالحوافز ليس من الضروري أن تكون مادية فهناك الكثير من الحوافز المعنوية مثل الاعتراف الذي يأخذ صيغة الشكر، الثناء التشجيع... والذي يؤدي إلى تعزيز السلوك الفعال من خلال تقدير الأداء الجيد². كما يستخدم أسلوب العصف الذهني بشكل كبير في تفعيل الكفاءات من خلال تحفيز الأفراد على إظهار كفاءاتهم، ويعتمد هذا الأسلوب على قيام المحفز بعرض مشكلة معينة ويطلب من الأفراد المستهدفين أن يقوموا بتقديم آرائهم بصورة سريعة ودون تردد في التفكير، أي أن هذا الأسلوب يعتمد على العرض السريع للأفكار والآراء مما يمكن أن

¹Le Boterf, G., **Construire les compétences individuelles et collectives**, 2eme éd, Ed d'organisation, Paris, 2003, p:55.

²Grote D., **The performance appraisal question and answer book: A survival guide for managers**, AMACOM, USA, 2002, pp: 46-48.

يساعد الأفراد في التحرر من الجمود ويشجعهم على إظهار كفاءاتهم، يمثل العصف الذهني طريقة لإعطاء الأفكار حول مشكلة معينة، من خلال استشارة أذهان مجموعة من الأفراد لتوليد أكبر قدر من الأفكار لحل مشكلة محددة. وتتميز طريقة العصف الذهني بتعويد الأفراد على التفكير الإبداعي وزيادة فرص الإبداع لديهم كما تساعدهم على التأمل في الأمور والنظر إليها من جوانب عدة، كما تعودهم على نقد الأفكار وتطويرها والاستفادة منها، وإبداء آراء والمشاركة في حل المشاكل المطروحة وتوليد الحلول غير المسبوقة.

إن التحفيز أبرز عامل يساعد على حدوث عملية التعلم بالشكل المرضي. فبمقدار الدافعية التي يمتلكها العامل تكون درجة التحصيل من عملية التعلم، ويكمن دور الإدارة هنا في خلق حالة التعطش والانتظار لدى العاملين المستهدفين وكذا الرغبة¹. وتعتبر الحوافز من أهم محددات تحفيز الفرد للعمل، فأداء الفرد بالمؤسسة واستجابته يتوقف إلى حد بعيد على ما تقدمه له هذه المؤسسة من حوافز التي يمكن أن يتلقاها، فهناك الحوافز الداخلية تركز على إشباع حاجة الفرد للإنجاز، ومن أمثلته تحسين سيطرة الفرد على العمل، زيادة مهارات ومعارف الفرد ومشاركته في اتخاذ القرارات، والحوافز الخارجية هي المنيزات التي توجد خارج الفرد والتي تسيطر عليها المؤسسة كالأجور، الترقيات المركز الاجتماعي. كما هناك الحوافز الفردية تستخدم في حالة إمكانية إيجاد علاقة مباشرة بين مقدار الجهد الذي يبذله العامل وكمية إنتاجه؛ وأخرى جماعية تقدم للعاملين كمجموعة عاملة بشكل جماعي، وهو وسيلة هامة لتحقيق أهداف التنمية والفائدة المشتركة².

يبرز دور التحفيز في كونه أسلوب من أساليب تفعيل الكفاءات داخل المؤسسة، من خلال تحريك الدافعية لدى أصحاب الكفاءات للتصريح بما يمتلكونه من أفكار إبداعية محتزنة لديهم والعمل الإيجابي، فالتحفيز يعمل على خلق جو تنافسي رحب، والكل يتنافس على بذل أقصى جهده، ليحوز على المكافآت الأفضل، وهذا بدوره ينعكس إيجابيا على كفاءات بتعزيزها وتطويرها وتحديدتها وتعددتها وتميزها داخل المؤسسة، ومن أجل أن يؤدي التحفيز الأهداف المنوطة به يجب أن يأخذ بعين الاعتبار الجوانب التالية³:

- أفراد فريق العمل مختلفون في احتياجاتهم، العمل على التحفيز فيما يخص هذه الحاجات، وعدم المكافأة بقدر موحد؛
- العمل على تمكين العاملين بمنح الحرية في أن يكون لهم قراراتهم الخاصة في دائرة العمل؛

¹Barbier, F.& Brunetière, A., **Manifeste pour le lien social**, Ed liaison, France, 1997, p: 102.

²Grote, D., op. cit., p:48.

³ محمد أحمد عبد الجواد، إدارة تغيير الأفراد والأداء، إيتراك، القاهرة، 2001، ص12.

- الالتزام بالاحترام والتقدير والثناء لقاء الجهود المبذولة؛
- تنظيم العمل ووقته بكفاءة وفعالية حتى لا تقف حجر عثرة في طريق إنتاجية المؤسسة لأن العامل يفضل رؤية نتائج جهوده، وهذه النتائج تؤثر على شعوره بالحماس والرغبة في العمل؛
- استعمال فن الإصغاء للمرؤوسين والأخذ بآرائهم وانتقاداتهم؛
- احترام المرؤوسين كخبراء، بتقدير العمل المتقن والأداء المتميز؛
- توفير فرص الترقية الشخصية والتطور؛
- تصميم برنامج تحفيزي مناسب وذلك من خلال إشراك العاملين في تحديد الحوافز الفعالة في التأثير على الأداء؛
- يجب أن تكون المكافآت متقطعة لا تأخذ صفة الاستمرار , لأنها لا تخلق دافعا مستمرا للأداء، بمعنى يجب أن يشعر العامل بوجود تحفيز ولكن متى ؟ لا يعلمها مما يجعله دائم الاندفاع نحو العمل بكل طاقاته ومهاراته؛
- التركيز على المكافآت اللفظية بالمدح والثناء أمام الجميع لدفع الثقة بالنفس والرضا على العمل بجدية؛
- تقديم التحفيز في شكل توجيهات للذين لم يتحصلوا على مكافآت بإطلاعهم على الهفوات والأخطاء التي حرمتهم من ذلك ويكون بحكمة ولباقة لتجنب الحساسية من ذلك؛
- تغيير نوع وطبيعة الحوافز في كل مرة بالبحث عن الجانب غير المشبع وتقديم الحوافز وفقه لكي لا يقل الدافع في حالة الإشباع؛
- لا بد من أن تقدم المكافآت فور حدوث الأداء الإيجابي من أجل التشجيع على العمل المبادر و السباق في التميز باستمرار.

توجد مجموعة من الإجراءات والسياسات التي يجب على مؤسسة إتباعها حيث تحقق الفعالية لجهودها في تنمية الرغبة لدى العاملين، حيث تستطيع تحقيق أفضل النتائج إذا ما تمكنت من استيعاب نوعية الاحتياجات غير المشبعة لدى العاملين، وقامت باستخدام الوسائل المناسبة لتحقيق أفضل إشباع لها، حيث تشكل التعويضات والمكافآت متغيرا مهما ضمن السياسات والاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات، لما لها من انعكاسات واضحة، بعضها يتعلق بالتكاليف العالية والمتحركة التي تدفعها المؤسسات للأفراد، وبعضها الآخر يتعلق باستقرار وازدهار المؤسسات، فالتعويضات تشكل الدافع الرئيسي لانضمام الأفراد إلى المؤسسات والمحفز

الأهم لتحسين أداهم. وعموما يقع على عاتق المؤسسة التي تعطي عملية تطوير الكفاءات أوزانا عالية، أن تسعى باستمرار إلى وضع السياسة التحفيزية المناسبة والقادرة على تلبية كل من حاجات المؤسسة وأفرادها، والتي من شأنها استثارة الدوافع الكامنة لدى قدرات العاملين والوصول إلى مهارات ومواقف ايجابية. وهذا ما يتطلب تبني نظم حوافز مادية وغير مادية تتلاءم مع الدوافع المراد استثارتها، بهدف تطوير الخبرات والمهارات وترسيخها وتطوير القدرات وضمان تدفق الطاقات الفكرية.

ثانيا: التمكين

تمكين العاملين أصبح من المفاهيم التي لاقت اهتمام كبير من قبل الباحثين، باعتباره أسلوب يضمن للعاملين ليس مجرد مشاركة شكلية في اتخاذ القرار، وإنما مساهمة حقيقية فيه من خلال منحهم الأدوات والمعلومات وتزويدهم بالخبرات والمهارات ومساعدتهم على التفاعل مع الآخرين، وإعطائهم الفرصة لإتقان عملهم وإدارته بطريقة تمكنهم من إثبات وجودهم واستغلال قدراتهم والمبادرة بمعارفهم في تطوير ذاتهم وتطوير المؤسسة أيضا.

يعبر ميشغان (Michigan) عن التمكين بأنه إتاحة الفرصة للعاملين لتقديم أفضل ما لديهم من خبرات ومهارات والذي يؤدي إلى التفوق والإبداع في العمل¹، من خلال مشاركتهم في تخطيط أعمالهم وتنمية التعاون بينهم، وتوفير جو من الانفتاح والتجاوب الحر والثقة في العاملين للاستفادة من آرائهم وأفكارهم. فهو يعزز قدرات العاملين بحيث يتوفر لديهم ملكة الاجتهاد وإصدار الأحكام والتقدير وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارستهم لمهامهم وكذلك مساهمتهم في القرارات التي تتعلق بأعمالهم². كما يعتبر براون (Brown) التمكين إستراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى العاملين وإشراكهم في عمليات بناء المؤسسة باعتبار أن نجاحها يعتمد على انسجام حاجات العاملين مع رؤية المؤسسة وأهدافها البعيدة³. ويشتمل التمكين على منح السلطة والمسؤولية للعاملين في أداء أعمالهم بجرية وإعطائهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات في المؤسسة، ومنحهم مكافآت بناء على أداء المؤسسة الجيد. إلى جانب قيام المؤسسة بإزالة كل ما يمكن أن يسبب الشعور بالعجز وهذا ما أطلق عليه علماء النفس بالتمكين النفسي، والذي يعتمد على إدراك

¹Michigan, F., & Czuba, C. E., **Empowerment: What is it?**, *Joe Journal*, American, 2004, pp: 3- 4.

²Potterfield, T. A., **the Business of Employee Empowerment: Democracy and Ideology in the Workplace**. Westport, Connecticut: Quorum Books, 1999, p: 118.

³Brown, D.R. & Harvery, D., **An External Approach to organizational behavior**, new jersey, prentice Hall, 2006, p: 241.

العاملين ل: معنى العمل، الجدارة، حرية التصرف، الشعور بالتأثير¹. مما يعزز روح المبادرة والإصرار لديهم على أداء المهام².

لذلك يعتبر التمكين أداة تسعى من خلالها المؤسسة إلى تنمية قدرات العاملين، من خلال جعلهم يستغلون ما يمتلكونه من قدرات لإثبات تميزهم وكذا خلق جو من المنافسة التنظيمية المشروعة فيما بين العاملين لبذل مجهودهم للوصول إلى مستوى يجعلهم يستفيدون من فرص التمكين التي توفرها لهم المؤسسة. وتقول سبريتيزر (Spreitzer) أن العاملين الممكّنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات، والموارد على المستويات الفردية³. كما يضيف سونون (Suominen) ويقول بان تمكين العاملين يقسم إلى ثلاثة أنواع⁴:

أ- التمكين الظاهري: منح العاملين إمكانية إبداء آرائهم حول الأنشطة التي يقوموا بها، وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري؛

ب- التمكين السلوكي : سماح للعاملين بالعمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدتها ، وتجميع البيانات عنها واقتراح حلولها ، وبالتالي تعلم العاملين مهارات جديدة؛

ت- تمكين العمل المتعلق بالنتائج : منح العاملين إمكانية تحديد أسباب المشكلات وحلها ، وكذلك إمكانية إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل .

وتختلف مستويات التمكين وفقا لدرجة المركزية المطبقة في المؤسسة، حيث صنفها لاشلي (Lashley) إلى⁵:

- التمكين من خلال المشاركة: يتم تمكين العاملين من خلال منحهم سلطة اتخاذ القرار في بعض الأمور والمهام المتعلقة بالعمل والتي كانت في الأساس من اختصاص المديرين، كاتخاذ قرارات الاستجابة لطلبات الزبائن الفورية وتولي خدمة العملاء.

- التمكين من خلال الاندماج: ويهتم أساسا بالاستفادة من خبرة وتجربة العاملين في تقديم الخدمة من خلال الاستشارة والمشاركة في حل المشكلات، حيث يحتفظ المدير بسلطة اتخاذ القرار ولكن يشارك العاملين في

¹ Spreitzer, G.M., **Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment**, *Academy of Management Journal*, 39(2), 1996, p: 504.

² Cook, C. W. & hunsaker, P.L., **Management and organizational behavior**, Mc grow – Hill, New York, 2001, p: 258.

³ Spreitzer, G.M., op.cit, p: 483.

⁴ Suminen, T., **Work empowerment as experienced by head nurses**, *Journal of Nursing Management*, 13, 2005, pp: 147-153.

⁵ Lashley, C., **Empowering Service Excellence: beyond the quick fix**, Cassel, London, 1997, p: 62.

تقديم المعلومات. وتستخدم هنا الاجتماعات الدورية بكثرة لتوصيل المعلومات واستشارة العاملين للحصول على معلومات مسترجعة.

- **التمكين من خلال الالتزام:** ويتضمن تمكين العاملين من خلال التزامهم بأهداف المؤسسة وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات أكبر. ويمكن الحصول على التزام العاملين من خلال تحفيزهم وزيادة رضاهم في العمل وشعورهم بالانتماء للمؤسسة.

يبرز دور التمكين في كونه أسلوب من أساليب تفعيل الكفاءات داخل المؤسسة، من خلال تشجيع روح المبادرة والمخاطرة، مع اعتبار أن الفشل يعتبر تجربة تعليمية وخطوة للنجاح. فهو مدخل للتطوير والتحسين المستمر والمتواصل لخبرات ومهارات العاملين، بحيث يسمح لهم بإطلاق قدراتهم الإبداعية والخلاقة، بمنحهم مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر لانجاز عملهم، وتوفير المزيد من الرضا الوظيفي والانتماء. كما يؤدي إلى تحسين الوضع النفسي للعاملين، حيث تتحسن نظرتهم الذاتية لأنفسهم من خلال زيادة تقدير ما يقومون به من عمل مما ينعكس إيجاباً على مستوى قدراتهم.

ثالثاً: التكوين

يحتل تكوين الكفاءات أهمية قصوى في عملية التنمية، لذلك يعد عنصر أساسي يتطلب عناية فائقة في التخطيط والتنفيذ والمتابعة لضمان تحقيق الهدف المنشود، حيث يرى ارستنج (Armstrong) بان التكوين هو العملية التي يكتسب من خلالها الفرد قدرة على تحقيق أهداف المنظمة، وهو كذلك تطبيق أو عملية رسمية لزيادة كفاءات الفرد على اكتساب الخبرات والمهارات الضرورية لأداء عمله بصورة جيدة¹. فالتكوين من شأنه أن يساعد العامل على الحفاظ وتطوير الكفاءات الضرورية في العمل الحالي أو المستقبلي، خاصة وأن أهم أهداف التكوين هي إنتاج الكفاءات الضرورية للسيطرة على أوضاع مهنية وتطويرها بما يتلاءم معها، وإن تحقيق هذه الأهداف يتطلب العمل على:²

- إكساب العاملين المهارات الفكرية والعملية التي تنقصهم لاسيما في ظل مجتمع معرفة تتراكم فيه العديد من الخبرات التي لا بد لمن يسعى للتطوير أن يسايرها وبصورة مستمرة؛

¹ Armstrong, M., (2010), op.cit., pp: 224 -226.

²Armstrong, M., (2010), Ibid.

- إكساب العاملين مواقف جديدة تنسجم مع الحاجات التي يتطلبها تطوير العاملين في المؤسسات التي يعملون بها سواء كانت إنتاجية أو خدمية؛
- تبادل الخبرات بين الأفراد لاسيما إذا تم استخدام الأساليب التكوينية التي تعتمد على تبادل المعارف والأفكار.

يستهدف التكوين الإحلال الوظيفي للكفاءات، تغيير الممارسات العملية لهم، الإبداع، بناء الفرق... الخ. كما يعمل على تنمية الطاقات الفكرية و الكفاءات الإبداعية للعاملين، فالغرض الأساسي منه هو خلق المعارف وصقل المهارات وتطوير الأداء وتفجير طاقات وإحداث تغييرات في أفعال وانفعال وسلوكيات العمال وتوفير الفرصة لهم لتأدية العمل بأكثر فعالية بل وأكثر تميز. حيث تتم عملية تكوين الكفاءات على مراحل، وينبغي على المؤسسة أن تدرك أن هناك أدوارا معينة تتماشى مع كل مرحلة من مراحل العملية، وفيما يأتي عرض لأهم المراحل وهي:¹

1. المرحلة التمهيديّة : و يتم فيها:

- ✓ تحديد أهداف المشروع: حيث تقوم كل من المؤسسة والعمال بتحديد ماهية احتياجاتهم فيما يتعلق بالتكوين والتطوير كتحسين الأداء في المهام الحالية، الاستعداد للتحويلات المستقبلية، أو إعداد مخطط المسار الوظيفي على المدى الطويل؛
- ✓ تحديد الكفاءات التي لها أولوية التطوير: وهذا لضمان تطوير الكفاءات الضرورية بمعنى تلك التي سيكون تأثير تطورها بارز على أداء وانجازات، تبرز الكفاءات التي تحتاج إلى تقييم خلال عمليات التقييم السنوية وخلالها يتم تحديد الكفاءات التي يجب أن يتم تطويرها، انطلاقا من تحديد وتوزيع الأدوار والمسؤوليات، والفترة الزمنية لعملية التكوين، والوسائل والأدوات المستخدمة في التطوير، وميزانية التطوير أو التكوين.

2. **مرحلة التنفيذ:** لم تعد عملية التكوين تقتصر على الموارد المرتبطة بالأفراد (المهارات، المعارف، السلوك) بل أنها تجاوزت ذلك لتهتم تماشيا مع العصر بعملية التنسيق والربط بين هذه الموارد و لذلك تتضمن عملية تطوير الكفاءات من خلال التكوين ما يلي:²

¹Dejoux, C., (2001), op.cit. , p: 297.

²Le Boterf, G. (2003), **Construire les compétences individuelles et collectives**, op.cit., pp: 127-132.

✓ إكتساب الموارد (المعارف، المهارات، السلوك) المساعدة على التصرف الملائم، فللقيام بتنسيق وربط الموارد الفردية يجب أولا امتلاكها وحيازتها؛

✓ التدريب على تنسيق وربط هذه الموارد (المعارف، المهارات، السلوك) لبناء وتجهيز الإجابات الملائمة للمتطلبات الوظيفية (إعداد نشاط، حل مشكل، مواجهة حدث ما، ...إلخ) وذلك باستخدام بعض مناهج التكوين مثل بيداغوجية المحاكاة، التكوين المتناوب دراسة حالة، لعب الأدوار...¹ .

✓ اقتراح أهداف حقيقية واقعية لتعلم الكفاءات، وهذا من خلال تحديد وضبط أهداف التعلم على أساس ما يستطيع المتعلم فعله بمساعدة الآخرين وما يجب أن يكون قادرا على تعلم فعله لوحده؛

✓ تطوير القدرة على التفكير والتحويل: فالكفاءات لا تعني فقط القدرة على التصرف أو الرغبة في التصرف إنما هي معرفة وصف كيف ولما تم التصرف بهذه الطريقة. هذا التساؤل من شأنه أن يسمح بتصحيح الأخطاء التي تصدر عن الفرد حتى تسمح له بتنمية خبرته وتعدد نشاطاته. أما في ما يخص التحويل يقصد به القدرة على تحديد ما تعلمه. فالتكوين يسمح بعملية التحويل، تنوع الحالات التعليمية قدر الإمكان والتي تكون غنية بالتنوع؛

✓ تطوير الكفاءات على التعلم من اجل التعلم: تكوين يمكن أن يساهم في تطوير القدرة على تعلم التعلم بمساعدة المتعلمين على اكتشاف طرقهم الخاصة في التعلم ويستفيدوا من خبراتهم لخلق المعرفة؛

✓ إعطاء المكانة المناسبة للتعلم الذاتي: وذلك من خلال تشجيع العاملين على التعلم الذاتي بعيدا عن برامج التكوين الرسمية حيث أصبح من الممكن التعلم الفردي من خلال استخدام أجهزة السمعي البصري والتعليم عن بعد...

3. **مرحلة تقييم نتائج التكوين:** بعد نهاية عملية التكوين يتم تقييم هذه العملية، وهناك ثلاث مستويات تقييم نتائج عملية التكوين وهي:²

- تقييم مكتسبات (المعارف، المهارات، تصرفات) في نهاية التكوين؛
- تقييم القدرات المنشأة والتي تم استخدامها في وضعيات العمل وعلى شكل نشاطات ؛
- تقييم آثارها الحاسمة على أداء وحدة .

¹Aymar, G .& Casas, N., op.cit., p09.

²Le Boterf, G. (2003), **Construire les compétences individuelles et collectives**, op.cit., p 498.

وتتم مقارنة هذه النتائج مع الأهداف المسطرة لتحديد النقائص أو نقاط الضعف في المشروع ككل والتي تتجنبها في المشاريع القادمة. ومن اجل تفعيل عملية التكوين، فلا بد للمؤسسة أن تهتم بتوفير المناخ والبيئة الملائمة لكي يطبق العاملين ما تعلموه جراء التكوين وذلك بتوفير الأدوات والمعدات التي من خلالها يستطيع العاملين، خاصة في المجال التقني من تطبيق مكتسباتهم التعليمية، وإزالة كل العقبات التنظيمية التي قد تقف حجرة عثرة أمام تطبيق المعارف والخبرات مثل تقليص اللوائح والتعليمات الصارمة كالعقاب على الخطأ، وما شابه ذلك، كما يجب على المؤسسة توفير فرص الترقية حتى يشعر الفرد بإمكانية إثراء مساره الوظيفي ليطبق ما تعلمه؛ مع عدم قطع الاتصال بالجهة المكونة، وتوفير الدعم بعد عملية التكوين، وذلك محاولة لتجنب الوقوع في بعض المشاكل التي غالباً ما تقع للعاملين ذوي المعارف والخبرات الجديدة التي لم تصقل بعد¹.

إن أكثر أهداف التكوين أهمية هي الأهداف التي تركز على تطوير الكفاءات، ولتحقيق هذا لا بد من استخدام وسائل علمية متطورة لتكوين الكفاءات كالتكوين الإلكتروني قصد الوصول إلى مستويات أداء متميزة ونتائج غير عادية. إضافة إلى بعض العناصر منها الإقناع (*persuasion*) أي إقناع المتكون بأنه بإمكانه القيام بالمهام؛ التمثيل (*Modeling*) لرفع اعتقاد المتكون بنجاح؛ التفوق الحثيث (*Mastery Inactive*) من خلال إعطائه فرص النجاح والمثابرة وإبعاد الفشل المطلق عنه. ونشير إلى دور كاش (*Coach*) الذي لعب دوراً هاماً في تهيئة المتكون نفسياً قبل وأثناء وبعد التكوين، باستعمال طرق ومناهج مثل البرمجة اللغوية العصبية التي احتلت (خاصة في الآونة الأخيرة) دوراً هاماً في تحفيز الأفراد ورفع دافعيتهم بتغيير اعتقاداتهم وصورهم الذاتية السلبية².

ويبرز دور التكوين في كونه أسلوب من أساليب تفعيل الكفاءات داخل المؤسسة، من خلال ربطه بالمستقبل الوظيفي للعاملين، فالمؤسسة التي ترغب في الاحتفاظ بأفضل عمالها، وخاصة هؤلاء الذين لديهم كفاءات عالية، عليها أن تعمل على تخطيط مستقبلهم الوظيفي، وهذا يحقق لهم الرضا والحفز نتيجة لمعرفة مسار حياتهم في المستقبل.

¹Mitchell, G., **The Trainer's handbook: the AMA guide to effective training**, 3 rd edition, AMACOM, USA, 1998, p:13.

²Barbier, F.& Brunetière, A., op.cit., p:104.

رابعاً: الاتصال

يتوقف نجاح المؤسسة على التعاون القائم بين أفرادها وتحقيق العمل الجماعي، ويمثل دور اتصال الكفاءات في بناء وتشغيل الهيكل لجماعة العمل من خلال الإدارة، حيث يشار للاتصال على أنه شبكة تربط كل أعضاء التنظيم بعضهم ببعض. كما يعرف الاتصال على أنه عملية تبادل المعلومات والمشاركة في الأفكار والآراء بين طرفين على الأقل من الأفراد في المؤسسة، عن طريق رسائل شفوية أو مكتوبة أو اعتماد على إشارات رمزية لها دلالة ويدركها المرسل والمستقبل معاً، بشكل يضمن فهم المتلقي لجميع المعلومات المستلمة كما تدور في ذهن المرسل¹.

وتتبع أهمية اتصال الكفاءات في تشكيل العلاقات المؤثرة على مواقف العاملين وآرائهم ونظراتهم إلى الإدارة والعمل، كما تؤثر على رغباتهم وقراراتهم. كما يبرز دور الاتصال في رصد مختلف الخبرات والمهارات العاملين، مما يزيد من إمكانية اقتناء الأفضل منها واستغلالها، بالإضافة إلى العمل على تحقيق التكامل فيما بينها لاسيما فيما يخص المعرفة الذاتية التي يكونها الفرد بنفسه، وبقدراته الفكرية الذهنية أو التجارب التي يمر بها وتكون خاصة به، فوجود الاتصال يخلق نوع من التواصل بين هذه الخبرات والمهارات التي تختلف من فرد لآخر، وبالتالي الاحتكاك بينها يساعد على خلق الانسجام والاندماج فيما بينها لخدمة الأهداف المشتركة. فيمكن أن تنبثق فكرة إبداعية جيدة من مصدر وحيد لكن تنفيذها وتجسيدها على أرض الواقع بحاجة لمساعدة الآخرين عبر مختلف مستويات المؤسسة، وهذا لن يكون في غياب الاتصال الداخلي الذي يسمح بفهم واستيعاب الفكرة المراد تحقيقها، وبذلك تتلاقى المعارف والأفكار، مما يتيح العديد من البدائل المعرفية للاختيار كما أن إحداث التكامل بينها يجنب حدوث الصراع الداخلي. كما أن الاتصال الخارجي يخلق نوع من التفاعل بين المعرفة الداخلية والخارجية، حيث تساهم الأولى حين إعلانها في تشكيل الثانية كما تتأثر المعرفة الداخلية وتتشكل في كثير من الأحيان بتأثير المعرفة الخارجية، وهذه العلاقة الوطيدة بينهما عامل يدفع بالمؤسسة لتطوير ورفع كفاءات عمالها باستمرار لتحقيق التفوق والتميز على ما يوجد في المحيط الخارجي من خلال الاحتكاك الدائم به، والعمل على السبق لاكتشاف مصادر القوة واستغلالها، وعليه فإن الاتصال يعمل على تنشيط وانتقال الكفاءات وتجنب الصراعات، بالإضافة إلى التعلم الجماعي للتجارب من خلال تبادل الأفكار وانتقالها،

¹ عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو قحف، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2004، ص510.

كما أن القدرات الفردية تتكامل لتشكيل الكفاءات الجماعية، تتميز بالسرعة في انتقالها وتحويلها في المؤسسة مما يدعم ميزتها التنافسية من خلال:¹

- تسهيل التعاون بين الكفاءات بإيجاد لغة مشتركة للتعامل بين أعضائها، مما يؤدي إلى تنوع الكفاءات؛
- يعمل الاتصال على اختيار أفضل الأنماط التنظيمية لتحقيق التآزر والتناسق بين الكفاءات، من أجل العمل بشكل جيد؛

- تسهيل التعامل بين الأفراد لتحسين الأداء الجماعي، وبالتالي تشكيل مجموعة من الكفاءات التي تمثل النواة الأساسية في تميز المنظمة.

عندما تكون كمية المعلومات المتدفقة في أرجاء التنظيم ذات جودة مع ضمان ووصولها إلى الأفراد المعنيين في الوقت الملائم وبشكل المناسب، ويكون تدفق الاتصالات في جميع الاتجاهات وتغطي أجزاء ومستويات التنظيم جميعاً؛ بحيث يتم استغلال المعلومات بفعالية، من خلال تبادل الخبرات والمهارات هنا يساهم الاتصال في تطوير الكفاءات، ومنه تتولد لديهم كفاءات متميزة.

¹Le Boterf, G., *l'ingénierie des compétences*, 2ème édition, Ed organisation, paris, 1999, p: 123.

المحاضرة الحادية عشرة: المحافظة على الكفاءات

إن المحافظة على الكفاءات هي مسألة رئيسية وحيوية تواجه المؤسسات نتيجة لنقص الكفاءات المتميزة، أو النمو الاقتصادي أو معدل دوران العاملين. بحيث يعرف شرز وآخرون (Sheeraz & al) الاحتفاظ على انه: قدرة المؤسسة على التمسك بالكفاءات التي تريد الاحتفاظ بها، لمدة أطول من منافسيها، وتبدأ عملية الاحتفاظ في المؤسسة عند الاستعانة بالكفاءات المناسبة وتتواصل مع التزام المؤسسة ببرامج للمحافظة عليهم. وتشهد هذه العملية في الوقت الحالي صعوبة أكثر من أي وقت مضى، لان مطالب العاملين قد تم تضخيمها ومست كل الجوانب ليس فقط الرواتب والامتيازات، ولكن أيضا العمل والخبرة والإطار الثقافي الذي يحدث فيها، وهذا لان المحافظة على الكفاءات لا تعالج الجانب المادي فقط، بل حتى المسائل التي تتصل بالجانب المعنوي للعاملين، وأشكال الرعاية والعناية الاجتماعية والثقافية والصحية لهم، وتنمية مناخ وثقافة المؤسسة بما يجعلها المكان المفضل للعمل فيه من وجهة نظر العاملين¹. لذا يعد الاحتفاظ بالكفاءات احد الأنشطة الهامة لنجاح المؤسسة، إن أي مؤسسة تمتلك الكفاءات فهي تسعى للمحافظة عليها، فتلجأ الكثير من المؤسسات لاستخدام العديد من الوسائل للإبقاء على أصحاب الكفاءات وذلك توفيراً لتكلفة التوظيف والتكوين والحفاظ على مستوى خدمة العميل، لذا يتعين على المؤسسة أن تحتفظ بما تملكه من كفاءات من خلال العمل على توفير:

أولاً: بيئة العمل

تعمل بيئة العمل على مراعاة الظروف والشروط الواجب تميمتها في المؤسسة، بحيث تحافظ على الكفاءات المتاحة لها والعمل على الاستثمار لتراكم الخبرة والمهارة لديهم لفترات أطول، فبيئة العمل هي نشاط يشتمل على مجموعة من الأعمال والإجراءات الفنية والإدارية، يهتم بدراسة الظروف المناخية والنفسية السائدة في أماكن تنفيذ الأعمال داخل المؤسسات. وتتكون بيئة العمل في المؤسسة من شقين هما:²

¹ Sheeraz, M., Iqbal, N., Ahmad, N., **The Effect of Internal Marketing on Employee retention in Pakistani Banks**, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(8), August, 2012, p: 272.

² Harkins, P., **Powerful conversation: How high-impact leaders communicate**, McGraw-Hill, New York, 1999, p: 294.

- بيئة العمل المادية: وتشتمل على الظروف المناخية السائدة في مكان العمل داخل المؤسسة، كالتهووية، والإضاءة، النظافة، ضغط العمل، مساحات العمل، الضجيج، عدد ساعات العمل، فترات الراحة... الخ. هذه الظروف ذات انعكاس وتأثير في سلامة وصحة القدرات في العمل وفعالية أدائها؛
- بيئة العمل النفسية والاجتماعية: وتشتمل على المناخ الاجتماعي العام وطبيعته، والروابط الاجتماعية، والعلاقات الشمولية السائدة بين العاملين في مكان العمل، والصراعات التنظيمية الموجودة بين العاملين، فهذه الجوانب لها انعكاس كبير على الناحية النفسية لدى كل من يعمل في المؤسسة، ويمكن تحديد نطاق هذه الجوانب في العلاقات بين المرؤوسين ببعضهم البعض، وعلاقات الرؤساء بمرؤوسيه، وعلاقات أعضاء هيئة الإدارة ببعضهم البعض.

يظهر تأثير بيئة العمل على الكفاءات في المؤسسة من خلال الثقافة، والتي تشمل القيم والمناخ التنظيمي للمؤسسة والقواعد، حيث تلعب الثقافة دورا بالغ الأثر في التأثير على قيم العاملين ومعتقداتهم الثابتة ويتجسد دور الثقافة هنا من خلال فائدتها للمؤسسة، بأنها تعمل على خلق بيئة مناسبة تساعد على تطوير الكفاءات، كما يمكن أن تلعب دورا سلبا يتمثل في أنها قد تضر المؤسسة بوضع المعوقات التي تعيق تحقيق استراتيجيات المؤسسة وتسبب مقاومة التغيير وعدم الالتزام. حيث يرى هاينز (Haynes) أن تحسين بيئة العمل تعطي فرصا للتغيير الذي يؤدي إلى تطوير الكفاءات من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية، والطريقة التي تم بها تنظيم الجماعة، ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال، والمسؤولية، وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارة والأخرى ومع الأفراد، ويضيف هاينز أن عمل جداول العمل وتغييرها بما يناسب الوظيفة ومصصلحة العامل، بالإضافة على إيجاد أسلوب الإشراف المناسب من خلال تحقيق درجة مناسبة من التناسق بين الأسلوب الإشرافي وبين مستوى الرشد الذي يتمتع به العاملون، فإذا انحرف الأسلوب الإشرافي عما هو مألوف أو مناسب أو لان هناك قصور في التوجيه فعند ذلك سيؤدي إلى تثبيط همة العاملين¹.

إن البيئة التي تدعم الكفاءات، تمكن من تنمية رغبة العاملين ودافعيتهم على بذل أقصى جهد من أجل تفجير طاقاتهم الكامنة، وبذلك جعلهم أكثر فعالية وأكثر عطاء، واعتماد سياسة يكون أساسها تشجيع المبادرات الإبداعية لدى الأفراد والجماعات في مختلف مستوياتهم، والعمل على إزالة المعوقات التي تقف في وجه تطوير وتنمية الكفاءات، لذا لا بد من توفير المناخ المناسب للتدعيم الكفاءات العالية والمتميزة للمحافظة على

¹ هاينز ماريون أي، إدارة الأداء: دليل شامل للإشراف الفعال، ترجمة مرسى محمود الصباغ زهير، مطابع معهد الإدارة العامة، الرياض، 1998، ص18.

أصحاب الكفاءات في المؤسسة. فالقدرات تحتاج إلى بيئة عمل متحركة تتسم بالحرية وتشجيع لكل الآراء الجديدة مع ثقافة تدعو للانفتاح وتقبل المخاطرة واحتمال الوقوع في الخطأ، وتتيح الفرص لإجراء التجارب والأبحاث، ومنح الحرية للعاملين للابتداع والتجربة والخطأ من خلال تكوين فرق عمل مرنة، تسمح بتبادل الآراء والأفكار بحرية ودون خوف في مجال إبداع منتجات أو خدمات جديدة و تطوير ما هو موجود.

ثانيا: تخطيط المستقبل الوظيفي للكفاءات

يعد تخطيط المستقبل الوظيفي للكفاءات من إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية الحديثة التي تحدد الطرق التي بواسطتها تستطيع المؤسسة مساعدة العاملين لتنمية مستقبلهم الوظيفي داخل المؤسسة. فالمؤسسة التي ترغب بالاحتفاظ بأفضل موظفيها وخاصة هؤلاء الذين يتمتعون بكفاءات عالية ومتميزة، عليها أن تعمل على تخطيط مستقبلهم الوظيفي، وهذا يحقق لهم الرضا ويحفزهم نتيجة لمعرفة مسار حياتهم في المستقبل.

لذا تعمل المؤسسة على تخطيط وتطوير مستقبلهم الوظيفي من خلال إعداد جلسات للإرشاد والتوجيه للعاملين، وتعد هذه الجلسات داخل المؤسسة بين العاملين ورؤسائهم، وأعضاء من إدارة الموارد البشرية أو الاستعانة بمستشارين من الخارج؛ إن الهدف من هذه اللقاءات هو اكتشاف المواهب والعاملين النشطين والطموحين الذين يجب أن يستمروا ويبقوا في المؤسسة لكي تعمل على المحافظة عليهم، وتتم هذه الجلسات وفق الخطوات التالية:¹

1. الإعداد: يقوم الموظف والموجه كل على حدا بتقويم الفرص المتاحة للنمو الوظيفي في المؤسسة استنادا على ما يتوفر من معلومات عن :

- الفرص الوظيفية المتاحة في المؤسسة حاليا و مستقبلا؛
- التطور التاريخي لأداء الموظف وأدائه في الوظيفة التي يشغلها حاليا؛
- المهارات الوظيفية للموظف؛
- مستواه التعليمي والبرامج التدريبية التي التحق بها؛
- الصفات الشخصية مثل: القدرات الإدارية والتنظيمية، القدرة على الانجاز في الوقت المحدد، التعاون مع الآخرين.

¹Peretti, J.M., **Tous DRH**, 4 ème éd, Ed d'organisations, paris, 2006, p:163.

2. **المقارنة:** يقوم الموظف والموجه مجتمعين بمقارنة المعلومات وتقييمها ثم الوصول إلى اتفاق مشترك حول الخيارات المتاحة مستقبلاً

3. **التخطيط للتطوير الوظيفي:** يضع الموجه مع الموظف خطة العمل التي يتم بموجبها إعداد الموظف لمساره الوظيفي الذي اختاره وتشمل هذه الخطة الجوانب التالية:

- المهارات الجديدة التي يتطلب من الموظف اكتسابها؛
- التعليم أو التدريب مطلوب إضافة إلى المستوى الحالي للموظف؛
- المناصب الوظيفية التي يجب أن يشغلها الموظف قبل الوصول إلى الهدف الوظيفي المخطط له الجدول الزمني والتقريب للوصول إلى الهدف.

4. **التنفيذ:** يقوم الموظف وبمساعدة المؤسسة باتخاذ خطوات التنفيذ التالية:

- الالتحاق ببرامج التدريب والتعليم التي تتوافق مع المسار الوظيفي الذي تم الاتفاق عليه؛
- التدوير الوظيفي: أي الانتقال بين الوظائف المختلفة بهدف التعرف على المزيد من المسؤوليات والمهام، تمهيداً للوصول للهدف؛
- إضافة مسؤوليات جديدة إلى الوظيفة الحالية.

5. **المتابعة والتسجيل:** يتم في هذه المرحلة متابعة الموظف من خلال رئيسه حيث يقوم الرئيس بعقد اجتماعات دورية مع الموظف للتعرف على مدى تقدمه في مساره الوظيفي من أجل إزالة العقبات أو تعديل هذا المسار إن لزم الأمر، ثم حفظ وتسجيل المعلومات عن المسار الوظيفي ومدى تقدم الموظف في هذا المسار في ملفه، أو في مخزون المهارات، مع ملاحظة تحديث المعلومات بانتظام.

تعد الكفاءات إحدى أهم مقومات الأساسية والعصب الرئيسي لنجاح أي مؤسسة، فكل مؤسسة ترغب بالاحتفاظ بأفضل عمالها وخاصة هؤلاء الذين يتمتعون بكفاءات عالية، حتى تضمن البقاء والاستمرار والمنافسة لمواجهة التغيرات الداخلية والخارجية عليها، بالعمل الجاد لتطوير وتنمية المستقبل الوظيفي لعمالها لتدعيم الكفاءات، وخلق الدافعية والولاء والفرص الوظيفية المختلفة، والتصدي للتقادم الكفاءات من خلال جميع الإجراءات والوسائل التي تتخذها المؤسسة من أجل تطوير الكفاءات فيها باستمرار بما يجعلهم قادرين على

مواكبة التطورات الجارية، فالكفاءات تتآكل عند عدم استعمالها لان مصدرها الأفراد، فإذا لم يسمح لهم بإظهار كفاءاتهم، فإن هذه الكفاءات ستضمحل وتحول دون الاستفادة منها. فالكفاءات تتميز بالتقلص عبر الزمن، فإذا لم يتم تحديثها كل مرة فإنها معرضة للزوال والاختفاء، لذا نجد بأن المسؤولية هنا متبادلة بين الفرد ومؤسسة حيث أن الفرد يملك مجموعة أدوات لتحديث كفاءاته وصيانتها أهمها التعلم الذاتي، والمؤسسة كذلك من واجبها تهيئة المناخ اللازم والملائم لتحديث هذه الكفاءات، فإن رفض الفرد فإن مصيره إلى التسريح، كما يقول مرنو (Narino) لأن المؤسسة عندما تكافئ فهي تكافئ الوظيفة لا الفرد، ومن جهة أخرى فإن هذا يهدد مصير المؤسسة هي أيضا إذا لم يتجاوب الفرد مع هذه التحديثات¹. فلدى المؤسسة طرق عدة لإقناع الفرد للخضوع للتدريب التحديثي بدل إجباره على الاستجابة لذلك، حيث يشير بكغنو (Péquignot) إلى بعض الطرق كالتحفيز بشتى الأساليب حتى تجعله متعطشا فعلا للتدريب، والالتزام المتبادل وهو على هيئة عقد بين المؤسسة والفرد يلتزم هذا الأخير بتنمية وتحديث كفاءاته والمؤسسة تلتزم بوضع الأدوات وتهيئة الجو لذلك؛ بالإضافة إلى الفائدة أي توعية الأفراد بخطر عدم تحديث الكفاءات المستمر².

ثالثا: اعتراف بالكفاءات

اعتراف بالكفاءات هي المقابل للالتزام الذي تطلبه الكفاءات من المؤسسة، والذي يظهر أساسا عن طريق الأجور والمكافآت، حيث تؤدي الأجور والمكافآت دورا هاما في احتفاظ المؤسسة بقدرات عمالها، فوجود مستوى مرتفع من الأجور والمكافآت مقارنة بالمنافسين يؤدي إلى ضمان الحفاظ على أفضل الكفاءات، فالكثير من المؤسسات بدأت في تطبيق نظام الأجر مقابل الأداء المتميز ووفقا لمستويات أداء عالية، ولذلك فالعامل يستحق أن يحصل على الأجر الذي يقدر مجتهده، ولقد بينت استطلاعات ميدانية أجريت على مؤسسات أمريكية أشارت إلى أن 88% من العاملين يريدون أن يعملوا بجد وإخراج كل ما لديهم من طاقات، هؤلاء جميعهم من الذين حصلوا على امتيازات ومكافآت أهلتهم إلى المزيد من العمل والعطاء.

لذا يجب على المؤسسة الاعتراف بالكفاءات، وهذا من خلال اعتماد نظام أجر قائم على الكفاءات، ويطلق عليه تأجير الكفاءات يمكن أن نعرفه على أنه نظام الذي يربط الأجر ليس بتصنيف للوظائف لكن إلى فهرس للكفاءات التي يجوزها الأجير³؛ إنه يتعلق إذ يربط جزء المتغير للأجر الصافي مع نوع و/أو درجة التحكم

¹Barbier, F.& Brunetière, A., op.cit., pp: 102-103.

²Barbier, F.& Brunetière, A., Ibid., p: 104.

³Marbach, V., **Rémunération par la compétence**, ANCP, *Revue personnel*, n°.357, Paris, 1995, p: 40.

في الكفاءات المملوكة التي يستحوذ عليها الأجير، فالأجر إذن هنا مرتبط بالفرد وما يمتلكه من خبرات ومهارات وبغض النظر عن المنصب الذي يشغله. تسعى المؤسسات من وراء اعتماد نظام أجر على أساس الكفاءات إلى تشجيع العمال وتحفيزهم على¹:

- التحكم أو السيطرة أحسن فأحسن للقدرات التي يمتلكونها قبلاً؛
 - استقطاب السريع لبعض الكفاءات، الامتلاك السريع لبعض الكفاءات المتميزة بالنسبة للمؤسسة؛
 - تقبل فقدان السريع لرأسهم من الكفاءات وحسم الأسباب التي تقتضي ذلك على الدوام.
- فتأجير الكفاءات بهدف زيادة إنتاجية العمل وفي الوقت نفسه جعل العاملين أكثر مرونة، فالتأجير بالكفاءات ليس بالعملية البسيطة والتي يمكن تطبيقها بسهولة فهي تتطلب جملة من الشروط، والتي هي فيما يلي²:

- معرفة الفوائد المنتظرة هل تعوض التكاليف والمخاطر المرتبطة بها؛
- توفر المؤسسة على جهاز تحفيز يعمل بكفاءة بحيث يمكنها من تحضير لاستخدام نظام تأجير القدرات؛
- مساهمة ومشاركة واسعة من طرف العمال وذلك رغبة منهم في زيادة أجورهم، ولأنهم يجدون أنه من الصواب أن يتم تأجيرهم تبعاً لما يقومون به فعلاً بغض النظر عن المنصب الذي يشغلونه.

لقد اقترح مرباش (Marbech) منهجية تتضمن خمس نماذج لتأجير الكفاءات و هي³:

- الأجر على أساس الكفاءات المستخدمة في إطار منصب أو وظيفة ما محددة بدقة؛
- الأجر على أساس الكفاءات المستخدمة في وظيفة مرنة أو ذات هندسة متغيرة؛
- الأجر على أساس الكفاءات المستخدمة في إطار وضعيات مهنية فردية؛
- الأجر على أساس الكفاءات التي استخدمت في إطار مسار الوظيفي والتي يبقى جزء منها مستخدم؛

¹Dion, E.& Richebé, N., **Rémunération des compétences coopération et création de valeur Réflexion a partir d'une étude de cas**, colloque organisé sur la Gestion des compétences et Knowledge Management, CESAMES, Rouen, Mars, 2002.

²St-Onge, S., **La rémunération des compétences: où en sommes nous?**, revue internationale de gestion, 13(4), 1998, p:25.

³Marbach, V., **Evaluer et Rémunérer les compétences**, Ed d'Organisation Développement & emploi, Paris, 1999, p: 126.

- الأجر على أساس الكفاءات التي ستستخدم في إطار وظيفة متنباً بما على المدى القصير أو الطويل.

فالمؤسسة تشعر بالنجاح أو بالفشل من خلال نتائج أداء العاملين النهائية. ولهذا يجب أن يشعر العاملون بتلك النتائج أيضا في مرتباتهم فهم الذين قللوا التكلفة وزادوا من الجودة وقاموا بتطوير قدراتهم. فالكثير من المؤسسات اليوم بدأت في تطبيق نظام الأجر مقابل الأداء المتميز ووفقا لمستويات أداء عالية، ولذلك فالعامل يستحق أن يحصل على الأجر الذي يقدر مجهدياته . كما توجد بعض المؤسسات ترتبط نظام الأجر فيها ابتداء من مجلس الإدارة إلى اقل مستوى وذلك برضي العميل ومستوى جودة المنتج، فهي تشعر العاملين بملكية النتائج.

للاعترااف بالكفاءات نماذج مختلفة تختلف من دولة إلى أخرى لكن هدفها واحد وهو تثمين المكتسبات، بعض النماذج المتعلقة بالاعتراف بالكفاءات:

✓ **تثمين مكتسبات الخبرة المهنية في الولايات المتحدة الأمريكية:** أصبح الاعتراف بالخبرات المهنية المكتسبة في مكان العمل من القضايا الرئيسية للاقتصاد الأمريكي، حيث أرادت الولايات المتحدة الأمريكية أن تنظم للدول الرائدة في هذا المجال كاستراليا واليابان وكندا وبريطانيا، واعتبار المصادقة على مكتسبات الخبرة المهنية وسيلة للرد على العولة والتكيف مع التكنولوجيات الجديدة، وفي منتصف الستينات كان هناك أكثر من 120 وكالة خاصة بالإشهاد على الكفاءات الفردية تشارك فيها النقابات ضمن عملية التقييم في مختلف القطاعات كالبناء والزراعة والمبيعات والسياحة وغيرها.

✓ **تثمين مكتسبات الخبرة المهنية في بريطانيا:** قامت بريطانيا خلال الثمانينات في إطار التاهيلات المهنية بتطوير نظام المؤهلات المهنية الوطنية، فقد كان نظام التأهيل يدمج الشهادات الاكاديمية والتقييم في المنظمات الذي كان يفتقر إلى الاعتراف الخارجي، حيث برز هذا الجهاز نظرا لأن التعليم والتكوين المهني كانا يستوفيان حدودا ضيقة من متطلبات سوق العمل، إن المملكة المتحدة تولى اهتماما خاصا بالاعتراف والتثمين على مكتسبات الخبراء سواء في سياق التعليم النظامي أو في التكوين المهني والتقني، حيث أن التعليم غير الرسمي أصبح تحديا رئيسيا للاقتصاد البريطاني، ويظهر ذلك من خلال مختلف المراكز المتخصصة.

✓ **تثمين مكتسبات الخبرة المهنية في فرنسا:** أنشئت جمعية الاعتراف بالكفاءات المهنية في 1998 بهدف السماح للمؤسسات الراغبة باستصدار شهادات اعتراف بكفاءات مستخدميها، ويرتكز هذا النظام على ثلاثة مبادئ أساسية وهي:

- المصادقة على الكفاءات والاعتراف بقيمتها بصفة مستقلة عن مكان اكتسابها وبدون الإشارة إلى المسار التكويني؛

- إنجاز التقييم والاعتراف من قبل طرف خارجي؛

- إقحام المؤسسة في العملية باعتبارها طرفا معنيا وموضع اكتساب الكفاءات وبالتالي لا يمكن إجراء التقييم ومنح الاعتراف بدون موافقة المؤسسة.

رابعا: حماية الكفاءات من التقليد

من اجل أن تستمر المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية لا بد أن تعتمد على إحاطة الكفاءات التي تولد الميزة التنافسية بنوع من الإبهام، حيث يطلق على هذه الضبابية السبب المبهم، والذي يقصد به الغموض الذي يكتنف العلاقة بين السبب والنتيجة، مم يجعل عملية التقليد هذه الكفاءات من طرف المنافسين صعبة، الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة تقليد الميزة التنافسية المحققة من قبل المؤسسة. وتوجد مجموعة من العوامل تعتمد عليها المؤسسة في حماية الكفاءات من التقليد، بحيث إذا ما توفرت فإنها تجعلها أكثر صعوبة للتقليد، ومن أهمها:¹

- **الغموض السببي** : ويعد من الطرق التي تجعل الكفاءات صعب التقليد، ويعرف على انه عدم القدرة للتعرف على بعض المتغيرات ذات الصلة، فضلا عن عدم القدرة على السيطرة عليها، وغموض الكفاءات يكمن من خلال أن أفضل طريقة للتقليل من تقليدها هو جعل أسس تراكمه داخل المؤسسة غير مفهومة، بحيث تصبح الكفاءات غير مرئية للمنافسين، وعملية نقل المعارف والقدرات يعرف تعقيدا وأشكالا كبيرا، مما يضعف تنافسية تقليده، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية. وهذا نظرا لأن الغموض يحمي الكفاءات من المنافسين ولا يمكنهم تقليد أدائها، لأنهم لا يفهمون العلاقة بينه وبين الميزة التنافسية المحققة. وإذا كان يصعب تقليد الكفاءات ، فانه لا المنافسين ولا قادتها قادرون على شرح العملية السببية التي تولد أداء هذه الكفاءات، لذا على المؤسسة حمايتها من التقليد التنافسي من جهة، وحرصها على استغلالها والعمل على تراكمها وتطويرها من جهة أخرى.

- **التبعية للمسار**: والذي يمثل قدرة المؤسسة على تكوين العاملين تعتمد على الظروف التاريخية الخاصة بها. والتي تؤدي إلى توليد خبرات ومهارات يصعب تقليدها، لذلك فان الكفاءات تعكس المجال التاريخي للمؤسسة من خلال تراكم المعارف والمهارات والخبرات المكتسبة والمخزنة لدى العاملين في فترات سابقة،

¹Barney, J., **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**, Journal of Management, 17, 1991, p: 103.

ونتيجة لأحداث تاريخية متسلسلة مرة عليهم طوال فترة تواجدهم بالمؤسسة، وتتنوع هذه الأحداث من فرص ومخاطر واجهة المؤسسة، المسار الوظيفي، القرارات المتخذة...، كلها ساهمت في تحديد مسار تراكم رصيد الكفاءات، وهي ما تجعلهم يتميزوا عن قدرات آخر في مؤسسة أخرى، وبالتالي فان تراكم الكفاءات يعتمد على الاستثمارات السابقة وعلى البيئة الاجتماعية، وتأثير زملاء العمل والظروف التنظيمية التي يعيشون فيها باستمرار.

– **التعقيد الاجتماعي:** إن الكفاءات تكون غير قابلة للتقليد نتيجة الظواهر الاجتماعية المعقدة جدا، والتي تتجاوز قدرة المؤسسة على إدارتها والتأثير عليها. وعندما تنشأ ميزة تنافسية في مثل هذه الظواهر الاجتماعية المعقدة، فانه يتم تقييد كفاءات المؤسسات الأخرى لتقليد هذه الكفاءات بشكل كبير؛ ومن أمثلة ذلك العلاقات الشخصية بين المديرين، الثقافة، سمعة المؤسسة، العلاقات الداخلية بين العاملين .

إن الطبيعة المتباينة للعاملين من خلال اختلاف كفاءاتهم هي التي تسمح بخلق قيمة متباينة؛ فبقدر ما نجد العاملين ذو الكفاءات بقدر ما يكون أداؤهم جيدا، وبالتالي يزداد ما يضيفونه من قيمة للمؤسسة، بقدر ما يكون رصيدها من الكفاءات قيما ومميزا.

المحاضرة الثانية عشر: رسملة وموازنة الكفاءات

أول: رسملة الكفاءات

تعتبر عملية الرسملة أحد أدوات إدارة المعارف وتطوير الكفاءات، ويقصد بالرسملة استخلاص المعارف والخبرات الإستراتيجية انطلاقاً من ممارسات أو حالات معاشة بواسطة عمل خصوصي يهدف إلى تحديد واسترجاع المعارف القابلة للتحويل وذلك لامتلاكها وإعادة استعمالها، ويعرف (grundstein) الرسملة بقوله استكشاف معارف المؤسسة وتحديد مواقعها وجعلها مرئية، القدرة على حفظها، الوصول إليها وتثبيتها، معرفة كيفية نشرها وحسن استعمالها، وضعها في حالة تفاعل وتنميتها، كلها مواضيع تشغل الاهتمام في الوقت الراهن، وتصنف مناهج رسملة الكفاءات إلى ثلاثة مجموعات من المناهج:¹

1- **مناهج الرسملة:** وتضم مجموع الطرق التي تندرج ضمن ما يسمى بهندسة المعارف والهادفة إلى دمج المعارف في أدوات معلوماتية، تصنيفها وتجهيزها للاستعمال اللاحق.

2- **مناهج الإدماج المتواصل في الذاكرة بهدف العودة إلى الخبرات:** وترتكز على التصريح العفوي عن المعارف، من قبل الحائزين عليها بالموازاة مع وضعها موضع التنفيذ، ويعرف (Thévenot) الهدف من هذه المناهج بالحفاظ على مذكرات عن الأحداث والإخفاقات، على وقائع تقنية وكتابات لوثائق تقترح حلولاً عملية.

3- **المناهج الخرائطية:** يقصد بخرائط المعارف التمثيل البياني والوصفي للمعارف بما يسمح بتحديد مواقعها داخل المنظمة، وترتكز هذه المناهج عملياً على تسيير مخزونات المعارف من دون السعي إلى توضيح مضمونها، ويتجلى الاهتمام المتزايد حالياً برسملة المعارف والكفاءات في لجوء العديد من المؤسسات إلى تحرير إجارتها العملية، سواء بغرض الاستجابة لمعايير الجودة أو للمتطلبات الأمنية أو حتى للالتزامات القانونية، أي كان الغرض الأساسي فان تدوين الأنماط الإجرائية يساهم في نشر المعارف العملية، لاسيما وأن المعلوماتية تسهل كثيراً مثل هذه العمليات نظراً لوجود أنظمة تسيير وبرمجيات متخصصة:

¹ ثاني الحبيب، دور ومكانة تحليل وتصنيف الوظائف في تطوير الكفاءات المهنية في المؤسسات المصرفية: بروز شكل تحليلي بديل وآليات عمل جديدة لإدارة وتنمية الموارد البشرية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 07، جامعة غرداية، الجزائر، 2009، ص 232-233.

- التسيير الإلكتروني للمعلومات والوثائق الموجودة (GEIDE).

-أنظمة تسيير قواعد البيانات (SGBD).

إن الجانب الأكثر أهمية في رسملة الكفاءات هي أن مصدر الميزة التنافسية يكمن في تطبيق المعرفة وليس المعرفة نفسها، وقد حدد ثلاث آليات لتكامل المعرفة وهي:

- خلق قدرة مؤسسية توجيهية من خلال تحويل المعرفة الضمنية بواسطة الفنيين إلى معرفة صريحة؛
- رسملة المعلومات لرفع كفاءة الاتصال بالنسبة لغير الفنيين من تنسيق النماذج وتفاعل العمليات التي تمكن الأفراد من رسملة معرفتهم الخاصة دون الحاجة إلى اللجوء إلى إجراء الاتصالات؛
- خلق فرق عمل تعتمد على نفسها في الحالات التي يكون فيها العمل معقد و غير مؤكد النتائج.

ثانيا: موازنة الكفاءات

تبحث الموازنة عن إيجاد التوازن بين الطلب للموارد والعرض المتوفر منها، بهدف ضمان الحصول على ما تحتاجه المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعا، لتلبية متطلبات الأعمال المتوفرة لديها والتي من الممكن أن تتوفر مستقبلا، تعتمد الاحتياجات من الموارد البشرية على العديد من المتغيرات التنظيمية والتكنولوجية، فالتوسع في نشاطات المؤسسة وتعدد المنتجات والخدمات وتنوعها تزيد الحاجة إلى الموارد البشرية، كما أن التكنولوجيا تؤثر تأثيرات متباينة في الحاجة للموارد البشرية، إذ تقل الحاجة للموارد البشرية عند استخدام التكنولوجيا المباشرة، وتزداد الحاجة للموارد البشرية في التكنولوجيا غير المباشرة، لذلك تسعى المؤسسات إلى التخطيط رغم الصعوبات الخاصة بالتنبؤات في ظل بيئة غير مستقرة وغير مؤكدة.

يتم انتهاج موازنة الكفاءات عند الرغبة في تفعيل المسار المهني للعاملين وبلوغ الأهداف المهنية في أسرع وقت ممكن، أو عند الرغبة في الاستعداد لمواجهة التحولات التي يشهدها قطاع نشاط المؤسسة، وذلك من اجل ضمان تحقيق الأهداف التالية:¹

- تقديم نظرة توليفة حول الوظائف المتوفرة بالمؤسسات والكفاءات التي تتطلبها؛
- توضيح مجالات التدخل الضرورية لتطوير هذه الكفاءات؛

¹ نداء عبد الكريم عبد الرحيم، تخطيط الموارد البشرية: الأهمية، الخطوات، الأساليب، كلية الإدارة والاقتصاد، قطر،

<http://www.uobabylon.edu.iq/uobColesges/lecture.aspx?fid=9&lcid=67403>

- المساهمة في جعل الكفاءات ملائمة لمتطلبات الوظائف وإجراءات العمل؛
- تمكين العاملين من الإطلاع على مختلف المعلومات المتعلقة بتطور الوظائف والمهارات.

1- الالتزامات المتعلقة بموازنة الكفاءات

- يلتزم المستشار النفسي بتنظيم مختلف مراحل الموازنة، وإجراء المحادثات والعمل على إبراز الكفاءات والمؤهلات والقدرات الخاصة بالعاملين، من اجل موافاة المؤسسة بنتائج مختلف مراحل عملية الموازنة، وذلك باحترام مبدأ سرية النتائج الخاصة بالموازنة.
- تلتزم المؤسسة بتيسير مهمة المستشار النفسي في البحث عن مختلف البيانات التي يحتاجها؛ لتوصيف الوظائف وتشخيص المحيط العام للعمل داخل المؤسسة، كما تمكينه من إجراء مختلف المحادثات، ومعاينة مواطن العمل واستخدام الاستبيانات الشخصية.
- يلتزم الموظف بالمشاركة النشيطة في مختلف مراحل الموازنة، بإعلام المستشار النفسي بمختلف مراحل حياته المهنية وبكل البيانات الضرورية، لإجراء الموازنة الخاصة به.

2- مراحل إجراء موازنة الكفاءات

وفقا للمنهجية المعتمدة، فان عملية الموازنة تنجز طبقا للمراحل الثلاثة التالية:

- ✓ مرحلة تمهيدية تهدف إلى:
 - التأكد من التزام الموظف بسعيه إلى تطوير مهاراته وكفاءاته؛
 - تحديد وتحليل نوعيّة حاجاته من التأهيل و/أو إعادة التأهيل؛
 - إعلامه بظروف وشروط سير عملية الموازنة، ومجموع المناهج التي سيتم اعتمادها.
- ✓ مرحلة لجمع البيانات تهدف إلى:
 - تحليل دوافعه واهتماماته المهنية والشخصية؛
 - تحديد مهاراته ومؤهلاته المهنية والشخصية وتقييم معارفه العامة.
- ✓ مرحلة ختامية تسمح للعون من خلال المحادثة المشخصة ب:
 - الاطلاع على النتائج المفصلة لمرحلة جمع البيانات؛

- حصر العوامل التي من شأنها أن تساعد أو تعيقه عن إنجاز مشروعه المهني أو التكويني؛
- الاستعداد لضبط وإنجاز المراحل الرئيسة لتحقيق المشروع.
- وتختتم هذه المرحلة بتمكين المؤسسة من وثيقة توليفية للاستنتاجات النهائية.

المحاضرة الثالثة عشرة: قيادة الكفاءات

تعتبر القيادة أحد العوامل الإستراتيجية التي تسهم بصورة فعالة في المؤسسة، إذ تعمل على الاستقرار واستمرارية الجهاز الإداري، فهي تستوعب وظائف هذا الأخير وتقود تفاعلها مع بعضها بما يضمن تماسكها والتنسيق بين مهامه ومنع الصراعات التي تشب بينها بما يثبت الأهداف المرجوة.

إن للقيادة دورا مهما في مواجهة التحديات وإحداث التنمية المستدامة في مؤسسات الأعمال، إذ لها إمكانية في تقديم الدعم من أجل تبني أساليب إدارية حديثة ومعاصرة، فالقيادة الفعالة تعتبر حلقة وصل بين العاملين وخطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية. فهي ذات تأثير ديناميكي في تفاعل الأفراد والمؤسسات، لكونها المحرك للجهود وتنسيقها وحشد وتوجيه الطاقات لتحقيق أفضل مستويات الإنجاز، كما تعمل على توضيح الأهداف للمرؤوسين والمحافظة على التوازن في تحقيقها. ويمكن تميز أربع أنواع لدور القيادة الكفاءات، وهذا تبعا لإستراتيجية المؤسسة والعلاقة مع أسواقها والاختيارات الإستراتيجية والاقتصادية للمؤسسة، والشكل الموالي يوضح هذه الأنواع:¹

الشكل رقم 8: القرارات القيادة فيما يتعلق بالكفاءات

| | | الأسواق | |
|----------|------------|--|---|
| | | موجودة | جديدة |
| الكفاءات | أ.ج.ب.د.ه. | التنبؤ ما هي الكفاءات التي تناسب متطلبات جديدة للزبائن . | التجديد ما هي الكفاءات لأخذ مكانة قبل المنافسين في الأسواق الأكثر أهمية غدا |
| | أ.ب.ج.د.ه. | تعزيز ما هي الكفاءات التي تزيد من القدرة على الاستجابة لرغبات الزبائن اليوم. | تطوير ما هي الكفاءات التي تسمح بالاستحواذ على أسواق جديدة . |

Source: Meignant Alain, op.cit.

¹Meignant Alain, **Compétences, Management et nouvelles Missions de l'encadrement**, Journées internationales de la formation : objectif compétence, Deauville. MEDEF, 2002.

أولاً: القرارات قادة المؤسسة فيما يتعلق بالكفاءات

ومن خلال لهذا الشكل يمكننا أن نخلص بأن المسير يتخذ العديد من القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالكفاءات انطلاقاً من العلاقة بين الكفاءات والولوج إلى الأسواق ومن أهم هذه القرارات:¹

- **التجديد:** فإذا كانت هناك أسواق جديدة تود المؤسسة الدخول إليها فعلى المسير أن يتخذ قرار تجديد الكفاءات الموجودة بالمؤسسة حتى تتماشى مع الأسواق الجديدة وتحقق للمؤسسة التميز في هذه الأسواق
- **التنبؤ:** وفي الأسواق الموجودة يجب التنبؤ بالكفاءات التي تناسب متطلبات الزبائن الجديدة و ذلك خلال عملية استقطاب أو توظيف كفاءات جديدة.
- **تطوير:** إذا كانت هناك أسواق جديدة تود المؤسسة دخولها بما لديها من كفاءات فهنا يتخذ المسؤول قرار بتطوير وتنمية الكفاءات الموجودة بالمؤسسة للتمكن من الاستحواذ على أسواق جديدة.
- **التعزيز:** في الأسواق الموجودة ولزيادة القدرة على الاستجابة لرغبات الزبائن يتخذ المسؤول قرار بتعزيز الكفاءات الموجودة في المؤسسة من خلال وضع في وظائف الأفراد الذين يمكنهم اكتساب الكفاءات المطلوبة بهذه الوظائف بسهولة.

ثانياً: مهام القادة في إدارة الكفاءات

مهمة الهيئات العليا للمؤسسة تتمثل في:

- **تحديد مواثمة وتحسين مرجع الكفاءات:** حيث يساهم المسيرين في تحديد احتياجات المؤسسة التي يتم أخذها بعين الاعتبار.
- **مقابلة الأفراد:** يتم إعداد المقابلات الفردية للعاملين من طرف المسيرين و تبعاً للقاعدة العامة، على المدى السنوي في بعض الأحيان كل ستة أشهر أو كل سنتين.
- **التطوير و التكوين:** بعض المؤسسات تطلب من المدير لعب دور موجه أو منظم لتسجيل الدخول في التكوين الداخلي أو الخارجي و في بعض الأحيان يلعب هو نفسه دور المكون.

¹Meignant Alain, op.cit.

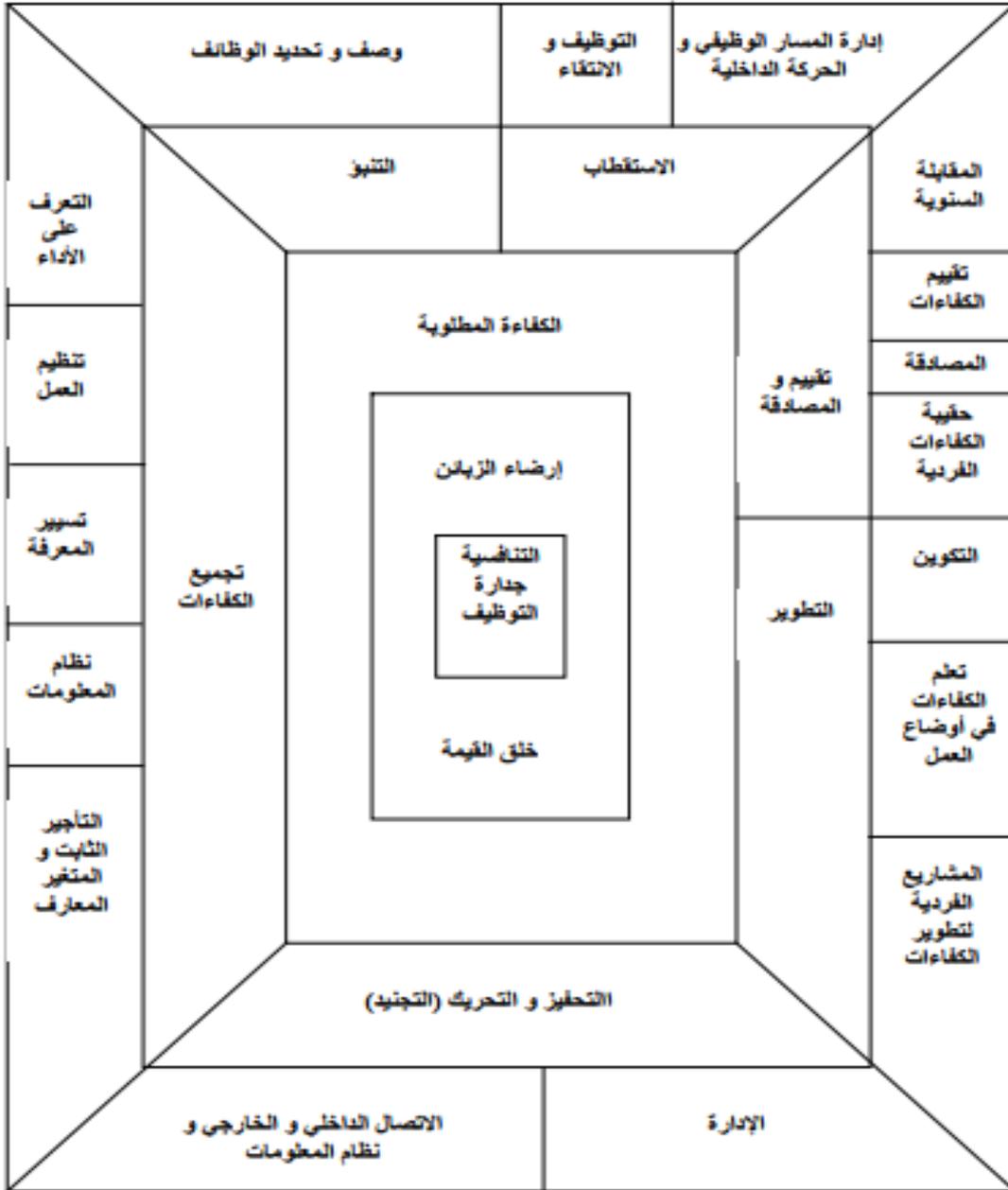
- اتخاذ القرارات المتعلقة بتجديد، التنبؤ، تطوير و تعزيز كفاءات المؤسسة.
- تحديد الكفاءات التي تحقق للمؤسسة التميز على منافسيها وتساهم في توليد القيم.
- الدعم والمساندة المستمرة البارز والواضحة لكل الجهود المتعلقة بالكفاءة والعمل على إدراج هذه الأخيرة في ثقافة التنظيمية للمؤسسة من خلال تشجيع وتحفيز وتحسيس العمال بأهمية قيامهم بتطوير وتنمية كفاءاتهم.
- التنسيق والربط بين مختلف المستويات الإدارية وخاصة إدارة الموارد البشرية التي لها دور محوري.
- العمل على إشراك الجميع مصالح وحدات المؤسسة، عمالها، الشركاء الموردين، الزبائن...

ثالثا: أدوات القيادة اللازمة لإدارة الكفاءات

يساعد المدير في أداء دوره خلال عملية إدارة الكفاءات العديد من الأدوات أهمها:

- فهرس بطاقات مراجع الوظائف والكفاءات؛
 - محفظة الكفاءات الخاصة بالأفراد؛
 - برمجيات خاصة بإدارة الكفاءات، وهي متوفرة بكثرة عبر الشبكة العنكبوتية العالمية.
- وعلى كل يمكننا أن نلخص الأدوار، مهام ، النشاطات التي يقوم بها القادة من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 9: مهام قادة المؤسسة في إدارة الكفاءات



Source: Meignant Alain, op.cit.

الخاتمة

أن الاهتمام بالكفاءات اخذ أبعادا جديدة، بسبب تسارع النمو المعرفي وازدياد وتيرة التقدم العلمي، ولقد أصبحت الكفاءات تحتل مكانة هامة في إستراتيجية المؤسسة، باعتبارها مؤشر مهم للموارد غير الملموسة، فهي تمثل مزيجا من المعارف والمهارات والسوكيات المجسدة ميدانيا، حيث أصبح البحث عن الكفاءات وتطويرها وبنائها والعمل على تحسينها وتحديثها بشكل مستمر من متطلبات العصر وذلك تماشيا مع التغير المتسارع في بيئة الأعمال، وهذا ما يترجمه الاتجاه المتزايد نحو التأكيد الدور الاستراتيجي الذي تلعبه الكفاءات عالية الأداء الفردية كانت أو جماعية، والذي تعكسه مختلف مؤشرات العائد من استثمار هذه الكفاءات وتطويرها على اعتبارها مصدر الأفكار والإبداع؛ وهذا ما يستدعي من المؤسسة الحفاظ على المواهب والكفاءات المتميزة والتي تمنحها أداء عاليا ومتميزا باستمرار.

بحيث صار من الضروري أن تجعل المؤسسة من الكفاءات عامل أساسي للنجاح، إذ أصبحت المراهنة عليها لحيازة الكفاءات التنافسية اللازمة، وبلوغ مستويات عالية من الإبداع. ويتم ذلك انطلاقا من المشاركة والتفاعل الجماعي للعاملين مما يخلق فيهم شحنة انفعالية تحدث استجابة بشكل أسرع وأكثر فعالية مما يدفعهم للمبادرة بالأفكار وتفعيل دوافعهم الكامنة .

المراجع بالعربية

- أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفاءات الجوهريّة، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- بن عيسى مُجّد المهدي، العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطق الرأس المال الاستراتيجي، الملتقى الدولي حول "التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية"، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 مارس، 2004.
- ثابتي الحبيب وبن عبو الجليلي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة الثقافة الجامعية، القاهرة، 2011.
- ثابتي الحبيب، دور ومكانة تحليل وتصنيف الوظائف في تطوير الكفاءات المهنية في المؤسسات المصرفية: بروز شكل تحليلي بديل وآليات عمل جديدة لإدارة وتنمية الموارد البشرية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 07، جامعة غرداية، الجزائر، 2009.
- ثناء عبد الكريم عبد الرحيم، تخطيط الموارد البشرية: الأهمية، الخطوات، الأساليب، كلية الإدارة والاقتصاد، قطر. <http://www.uobabylon.edu.iq/uobColeges/lecture.aspx?fid=9&lcid=67403>
- جون ويرنر ورائدي ديسامون، تنمية الموارد البشرية: الأساس، الإطار، التطبيقات، ترجمة: سرور على إبراهيم سرور، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2011.
- رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال، دراسة ل 401 نظرية في الإدارة وممارستها ووظائفها، دار الرضا، سوريا، 2004.
- عادل حرشوش صالح وسعيد السالم مؤيد، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، طبعة الرابعة، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2002.
- عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو قحف، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2004.
- عمر وصفي عقلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل، عمان، 2005.
- مُجّد أحمد عبد الجواد، إدارة تغيير الأفراد والأداء، إيتراك، القاهرة، 2001.
- هاينز ماريون أي، إدارة الأداء: دليل شامل للإشراف الفعال، ترجمة مرسى محمود الصباغ زهير، مطابع معهد الإدارة العامة، الرياض، 1998.

- Annick Cohen, Annette Sowier, **Manager par les compétences**, éditions Laissons, France, 2004.
- Annick COHEN, **Tout la fonction Ressources humaines (savoir, savoir-faire, savoir-etre)** , Ed Dunod, Paris, 2006.
- Armstrong, M., **Essential human resource management practice: a guide to people management**, Kogan Page Ltd, New Delhi, 2010.
- Aurélien Acquier, **Vers une approche dynamique de la théorie des ressources. Le cas de l'internationalisation des ressources d'ingénierie chez un constructeur automobile**, Centre de Gestion Scientifique, Mines Paris Tech, Paris, 2007.
- Aymar, G. & Casas, N., **le management des compétences**, *la lettre du CEDIP en lignes*, N° 8.Paris .janvier 1999
- Balland, S. & Bouvier A. M., **Management des entreprises en 24 Fiches**, Dunod, paris, 2009.
- Barbier, F.& Brunetière, A., **Manifeste pour le lien social**, Ed liaison, France, 1997.
- Barney, J., **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**, *Journal of Management*, 17, 1991.
- Batal, C., **La gestion des ressources humaines dans le secteur public, Tome2**, Ed Organisation, Paris, 1997.
- Beirendonck, L. V., **Tous Compétents , Le Management Des Compétences Dans L'entreprise**, Edition de Boeck, Belgique, 2006.
- Bellier, S., **Le savoir-être dans l'entreprise**, 2^{ème} éd, Vuibert, Paris, 2004.
- Bendaïda Houari, **Construction Et Développement Des Compétences Cas De PME Algérienne**, Thèse De Doctorat, université Djilali Liabes, Sidi Bel Abbés, 2013/2014.
- Bordères, C.& Panisse, G., **le Management des connaissance au service de développement des compétence**, *la lettre du CEDIP enlignes*, n^o26, juin, Paris, 2003
- Boussafel, T., **Système d'évaluation des ressources humaines : le cas de Sonelgaz**, les cadres de l'industrie (position, rôles, trajectoires, représentations), N°2.Ed C.R.N.S.C Oran, 2001.
- Brown, D.R. & Harvery, D., **An External Approach to organizational behavior** , new jersey, prentice Hall, 2006.
- Bussenault, C., Pretet, M., **Economie et gestion de l'entreprise**, 2^{ème} édition, Vuibert, 1998.
- Cardinet, J., **Évaluation scolaire et pratique**, De Boeck, Bruxelles, 1988.
- Chaminade, B., **Guide pratique RH et compétences: Dans une démarche qualité**, 2^{ème} éd, ED Afnor, France, 2008.
- Colette Depeyre, **Retour sur la théorie des ressources**, Le Libellio d'Aegis, France, 2005.
- Cook C. W. & hunsaker, P.L., **Management and organizational behavior**, Mc grow – Hill, New York, 2001.

- Crippé, E. J., Mansfield, R. S., **The value - added employer**, 2^{ème} éd, Butterworth – Heinemann, Oxford, 2002.
- De Calan. D., Sous dire de **reconnaissance et compétences**, Objectif compétences, Paris, 2002.
- Dejoux, C., **Les Compétences au cœur de l'entreprise**, Edition d'organisation, Paris, 2001.
- Dietrich, A., **Le management des compétences**, édition Vuibert, paris, 2008.
- Dion, E. & Richebé, N., **Rémunération des compétences coopération et création de valeur Réflexion a partir d'une étude de cas, colloque organisé sur la Gestion des compétences et Knowledge Management**, CESAMES, Rouen, Mars, 2002.
- Dolan, L. S., Saba, T., Jackson, E. S., Schuler S. R., **La gestion des ressources humaines: tendance**, enjeux et pratiques actuelles, 3^{ème} éd, ERBI, Canada, 2002.
- Dominique Thierry, Christian sauret, **La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences**, Ed l'Harmattan, 1993.
- Escrig-Tena, A.B. & Bou-Llusar, J.C., **A model for Evaluating Organizational Competencies: An Application in the Context of a Quality Management Initiative**, Decision Sciences, 36 (2), 2005.
- Famadiou, J.&projet, J., **Gestion des ressources Humaines et relations Professionnelles**, Ed Management, Paris, 1996.
- Feutrier, Michel& autre, **Evalues valider et certifier les compétences professionnelles, journées internationale de la formation: objectif compétence CNPF**, Deauville ,1998.
- Formation conseil, **La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**, www.rhorganisation.fr, 2013.
- Foucher, R., Petterson, N., Naji, A., **Notions de compétence individuelle et de compétence collective: répertoire de définitions**, Chaire en gestion des compétences, Université du Québec, Montréal, 2003.
- Franck Brulhart, Gilles Guieu, Lionel Malteses, Frédéric Prévot, **Théorie des ressources Débats théoriques et applicabilités**, Lavoisier, Paris, *Revue française de gestion*, N° 204, 2010.
- Gérard Scallon, **l'évaluation des apprentissages dans une approche par compétences**, Édition De Boeck, France, 2004.
- Grisé, J., **Les Ressources Humaines En Tant Que Source D'avantage Concurrentiel Durable**, document de travail n^o13, AGRH, Québec, Montréal, 1997.
- Grote D., **The performance appraisal question and answer book: A survival guide for managers**, AMACOM, USA, 2002.
- Guilhon, A.& Terpo, G., **La compétences collective: le chaîne manquant entre la stratégie et la gestion des Ressource humains**, *Ixème conférence international de Management stratégique*, Mai, Montpellier, 2000.
- Haddadj, S. & Besson, D., **Compétence: de la théorie au terrain**, *Revue française de gestion*, n^o127, 2001.
- Haegel, A., **La boîte à outils des Ressources humaines**, Dunod, Paris, 2012.
- Harkins, P., **Powerful conversation: How high-impact leaders communicate**, McGraw-Hill, New York, 1999.

- Jacque Aubert, Patrick Gilbert, **l'évaluation des compétences**, éd pierre Mardaga, Belgique, 2003.
- Jacques, Teboul, **L'entretien d'évaluation. (comment s'y comporter, comment le mener)**, 2^{ème} édition, Ed Dunod, Paris, 2003.
- Jacques. Aubert, Patrick. Gilbert, Frédérique. Pigeyre, **Management des compétences: Réalisation Concepts .analyses**, 2 Ed, Dunod, Paris, 2005.
- John R. Schermerhorn, James G. Hunt, Richard N. Osborn, **Comportement humain et organisation**, Adaptation française : Claire de Billy, 2^{ème} éd, Ed village mondiale, France, 2002.
- Jolis, N., **Piloter les Compétences: de la logique de poste à l'atout compétence**, Ed d'organisations, paris, 1997.
- Kerlan, F., **Guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**, 2^{ème} éd, édition d'organisation, Paris, 2004.
- Kouabenan, D.R., **compétence collective au travail**, Harmattan, paris, 2001.
- Larregle, J., **Analyse ressource base et identification des actifs stratégiques**, revue française de gestion, Mars-Avril-Mai, 1996.
- Lashley, C., **Empowering Service Excellence: beyond the quick fix**, Cassell, London , 1997.
- Laurent Belanger, **Gestion des ressources humaines – approche systémique**, édition Gatan Morin, Québec, 2^{ème} édition, 1979.
- Le Boterf, G., **construire les compétences individuelles et collectives: la compétence n'est plus ce qu'elle était**, édition d'organisation, 3^{ème} éd.2004.
- Le Boterf, G., **Construire les compétences individuelles et collectives**, 2^{ème} éd, Ed d'organisation, Paris, 2003.
- Le Boterf, G., **l'ingénierie des compétences**, 2^{ème} édition, Ed organisation, paris, 1999.
- Le Boterf, G., **Repenser la compétence Pour dépasser les idées reçues: 15 propositions**, éditions d'Organisation, paris, France, 2008.
- Leplat, J., **Compétence et ergonomie: Modèles en analyse du travail**, Ed Madriaga, Liège, 1991.
- Levy- leboyer , C. **la gestion des compétences**, Edition Organisation, Paris, 1997.
- Malika Ouarghi, **La Gestion par la compétence, une pratique managériale: envoi d'émergence au sein de l'entreprise française**, du discours aux pratiques, *XVI^{ème} conférence inter managériale de management stratégique*, AIMS, Montréal, 6-9 Juin, 2007.
- Mallet, L., **La gestion prévisionnelle de l'emploi et des ressources humaines**, éd Liaisons, 1991.
- Maltese Lionel, **Spécificités des actifs et management des événements sportifs: proposition d'une nouvelle approche méthodologique et analytique**, *XVI^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique*, Université Paul Cézanne, 2007.
- Marbach, V., **Evaluer et Rémunérer les compétences**, Ed d'Organisation Développement & emploi, Paris, 1999.

- Marbach, V., **Rémunération par la compétence**, ANCP, *Revue personnel*, n°357, Paris, 1995.
- Meignant Alain, **Compétences, Management et nouvelles Missions de l'encadrement**, *Journées internationales de la formation :objectif compétence*, Deauville. MEDEF, 2002.
- Michaux, V., **Compétences collectives et haute performance: Apports théoriques et enjeux**, *Revue de gestion des ressources humaines*, Edition ESKA, n°58, Paris, 2005.
- Michigan, F., & Czuba, C. E., **Empowerment: What is it?**, *Joe Journal*, American, 2004.
- Mitchell, G., **The Trainer's handbook: the AMA guide to effective training**, 3rd edition, AMACOM, USA, 1998.
- Nieves, J., Haller, S., **Building dynamic capabilities through knowledge resources**, *Tourism Management*, 40(1), 2014.
- Peretti, J.M., **Tous DRH**, 4^{ème} éd, Ed d'organisations, paris, 2006.
- Perroud, P., **Construire un référentiel de compétences pour guider une formation professionnelle**, Faculté de psychologie et des sciences de l'éducation Université de Genève, 2001.
- Piolle, J. M., **valoriser les compétences**, éd.EMS, 2001.
- Porter, M., **L'Avantage Concurrentiel**, Dunod, Paris, 2000.
- Potterfield, T. A., **The Business of Employee Empowerment: Democracy and Ideology in the Workplace**. Westport, Connecticut: Quorum Books, 1999.
- Reinbold. M.F & Breillot. J.M., **Gérer la Compétence dans l'entreprise**, Ed Harmattan, 1993.
- Renard, L., St-Amant, G., Ben Dhaou, S., **Présentation critique de l'approche basée sur les ressources**, *management des capacités organisationnelles*, Université de Quebec, Canada, 2007.
- Sabrina Loufrani-Fedida, **Management des compétences et organisation par projets : Une mise en valeur de leur articulation: analyse qualitative de quatre cas multisectoriels**, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université De Nice-Sophia Antipolis, France, 2006 .
- Sandrine Ansart, Pierre-Yves Sanséau, Pascal Lefort, **La VAE un outil de développement des compétences** Dunod, Paris, France, 2010.
- Sharron, J. L., Separi, S., **Organisation et gestion de l'entreprise**, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2001.
- Sheeraz, M., Iqbal, N., Ahmad, N., **The Effect of Internal Marketing on Employee retention in Pakistani Banks**, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(8), August, 2012.
- Smolensky, E.D.& Kleiner, B.H., **How to train people to think more creatively**, *Management Development Review*, 8(6), 1995.
- Spreitzer, G.M., **Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment**, *Academy of Management Journal*, 39(2), 1996.
- St-Onge, S., **La rémunération des compétences: où en sommes-nous?**, *revue internationale de gestion*, 13 (4), 1998.

- Suminen, T., **Work empowerment as experienced by head nurses**, *Journal of Nursing Management*, 13, 2005.
- Sylvie St-Onge & autres, **relever les défis de gestion des ressources humaines**, gâtant Morin, Canada, 2001.
- Ulrich, D. **Human Resource Champions**, Harvard Business School Press, Boston, 1997.
- Valérie Marbach, **Evaluer et Rémunérer les Compétences**, Ed D'organisation, Paris, 1999.
- Vern, C., **l'évaluation des compétences**, Ed .Liaison, Paris, 2002.
- Wilkinson, J., **Supervisors and counselor's guide to the APC help your candidate succeed**, RICS books, UK, 2004.
- Yvon Pesqueux, **Peut-on parler de l'émergence d'un modèle de l'organisation sur la base des compétences ?**, Gestion des compétences et knowledge Management: renouveau de création de valeur en gestion des Ressources Humaines?, Rouen, France, 2010.
- Zarifian, P., **Le modèle de la compétence**, édition Liaisons, France, 2004.